

المعهد العالي للتجارة وادارة المقاولات



INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE

ET D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Km 9.500 Route de Nouasseur B.P. 8.114-CASA-OASIS

Tél. : 33.54.82 à 85-- Fax : 33.54.96

**INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE ET
D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES
CASABLANCA**

CYCLE SUPERIEUR DE COMMERCE INTERNATIONAL

**DYNAMISATION DES EXPORTATIONS DE LA CONSERVE DE
SARDINE SUR LE MARCHE ESPAGNOL :
CAS DE LA SOCIETE MIDAV**

Présenté par

Mr. MOSTAFA MEROUANI

Sous la direction de

Mr. BRAHIM ALLALI

MEMBRES DE JURY :

Président : Mr. BRAHIM ALLALI Enseignant et Directeur du CSCI à l'ISCAE

Suffragants : Mr. FIKRI KAOUACHI Professeur à l'ISCAE

Mme. CONCEPCION VALLEJO Attaché commercial de
l'Ambassade du Royaume d'Espagne

Mr. SALAH ATOUF Chef de Service au Département
Agro-Alimentaire du CMPE

Casablanca , Juin 1998

« L'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans le cadre de ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

AVANT PROPOS

Le présent mémoire de recherche s'inscrit dans le cadre du Cycle Supérieur de Commerce International (C.S.C.I) de l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (I.S.C.A.E).

La recherche au cycle est définie comme un travail de réflexion et d'expérimentation centré sur l'application des techniques en matière de commerce international aux différents aspects de la réalité économique nationale et internationale afin de promouvoir les échanges internationaux.

La présentation des résultats de l'étude de recherche marketing revêt une utilité pour l'utilisateur qui, dans l'optique des objectifs du C.S.C.I, peut être soit l'opérateur économique du secteur concerné, soit la société support ou tout simplement le chercheur visant à prendre ces résultats comme base pour d'autres études.

Ce travail a été effectué sous la direction de Monsieur BRAHIM ALLALI, Enseignant - Chercheur à l'I.S.C.A.E, que je tiens à remercier pour le très grand sérieux dont il a fait preuve et de l'intérêt dont il a entouré cette recherche.

J'adresse également mes remerciements d'une part, au corps enseignant du C.S C.I pour les efforts consentis tout au long des deux années de formation et d'autre part, aux membres de jury d'avoir accepté d'évaluer le présent mémoire

Je tiens enfin à exprimer toute ma gratitude au Directeur de l'I.S.C.A.E, Monsieur RACHID M'RABET, pour l'intérêt qu'il accorde à ce cycle.

Liste des abréviations

BCM	: Banque Commerciale du Maroc
CFR	: Coût et Fret
CIF	: Coût Assurance et Fret
CGEM	: Confédération Générale Economique du Maroc
CFCE	: Centre Français du Commerce Extérieur
CREDOC	: Crédit Documentaire
DH	: Dirham
DUM	: Déclaration Unifiée de Marchandises
ECU	: Unité de Compte Européenne
EXW	: Départ Usine
FICOMA	: Fédération des Industries de Conserve du Maroc
FMI	: Fonds Monétaire International
FOB	: Free On Board
GATT	: Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce
ICE	: Institut Espagnol du Commerce Extérieur
INCOTERMS	: Termes Economiques des Transports Internationaux
INE	: Institut National Espagnol des Statistiques
NAFTA	: Accord de Libre Echange Nord Américain (ALENA)
NC	: Nomenclature Combinée

OCDE	: Organisation de Coopération pour le Développement Economique
OCIEM	: Observatoire de Compétitivité Internationale de l'Economie Marocaine
OMC	: Organisation Mondiale de Commerce
ONP	: Office National des Pêches
OTAN	: Organisation Transatlantique Nord
PAS	: Programme d'Ajustement Structurel
PGI	: Programme Général d'Importation
PIB	: Produit Intérieur Brut
PTS	: Pésétas (ou ESP)
REMDOC	: Remise Documentaire
UE	: Union Européenne
UNICOP	: Union Nationale des Industries de Conserve de Poisson

PLAN

INTRODUCTION	1
I ERE PARTIE : L'ENTREPRISE DANS SON ENVIRONNEMENT	7
1. LE CADRE INTERNATIONAL DES ECHANGES DE LA CONSERVE DE SARDINE	8
1.1. GATT / OMC	8
1.2. La compétitivité internationale.....	11
1.2.1. les concurrents internationaux	14
1.2.2 les parts du marché (Union Européenne)	15
1.2.3 . Comparaison.....	17
2. LE CADRE REGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL DU COMMERCE EXTERIEUR AU MAROC.....	18
2. 1. Accord d'Association Maroc / Union Européenne	18
2.2. La politique des exportations.....	21
2.3. La politique des changes et la convertibilité du dirham pour les opérations courantes.....	24

2.4. La loi sur le Commerce Extérieur	26
2.5. La charte de l'investissement.....	27
3. LE SECTEUR DE LA CONSERVE DE SARDINE.....	28
3.1. Le secteur.....	28
3.2 Le potentiel exportable national :.....	36
4. ANALYSE DE L'ENTREPRISE	41
4.1. Analyse des fonctions et détermination de leurs forces et faiblesses	42
4.1.1. Les fonctions techniques.....	42
4.1.2. la politique générale	52
4.1.3. la fonction commerciale.....	54
4.1.4 . La fonction financière de la société :	56
4.2. Diagnostic global.....	74
4.2.1 .Explication de la démarche des éléments majeurs du diagnostic	74
4.2.2. Le diagnostic	76
II EME PARTIE : L'APPROCHE DES MARCHES D'EXPORTATION ...	79
1. CONTEXTE GLOBAL DU MARCHE	80
1.1 Méthodologie.....	80
1.2. Analyse de la demande européenne et comparaison avec l'offre marocaine.....	80
1.3. La sélection du marché d'exportation.....	83

1.4. L'étude préliminaire du marché cible.....	94
1.4.1. les données générales	94
1.4.2. les données économiques	97
1.4.3 Le cadre juridique des échanges avec le Maroc: Les accords de coopération.....	99
1.4.4. Le commerce extérieur avec le Maroc.....	100
1.4.5. Evolution des exportations de la conserve de sardine sur l'Espagne et l'UE. *.....	105
1.4.6. les conditions d'accès au marché cible.....	107
1.4.7. les caractéristiques commerciales	113
1.4.8. les instruments de paiement couramment utilisés.....	115
1.4.9. la distribution du produit	116
Conclusion.....	119

2. L'APPROCHE PHYSIQUE DU MARCHÉ.....	120
2.1. Méthodologie et approche physique du marché.....	120
2.1.1 les critères d'échantillonnage.....	121
2.1.2. l'échantillon.....	123
2.1.3 L'élaboration du questionnaire outil de prospection	126
2.2 Analyse et interprétation des résultats.....	130
2.2.1 les éléments quantitatifs d'appréciation	130
2.2.2 les éléments qualitatifs d'appréciation.....	137
2.3. Analyse de la réaction des prospects.....	137
2.4. l'analyse des prix.....	141
2.5. La détermination de la consommation du marché cible (1990/95).....	145

3. VERIFICATION DES RESULTATS	147
Conclusion.....	149
III EME PARTIE : ESQUISSE DE STRATEGIE DE PENETRATION DU MARCHE CIBLE.....	153
1- ACTIONS SUR LE PLAN MACROECONOMIQUE.....	153
1.1. Le contexte stratégique du secteur dans l'économie nationale.....	154
1.2. Propositions de mesures de facilitation à entreprendre par les pouvoirs publics.....	155
1.3. Les mesures d'accompagnement sectorielles.....	161
2. PREPARATION DE LA SOCIETE EXPORTATRICE A L'ATTAQUE DU MARCHE CIBLE	166
2.1. Définition de l'action de la société.....	166
2.2. Corrections des insuffisances managériales de la société exportatrice.....	167
2.2.1. La fonction politique générale.	168
2.2.2. La fonction commerciale.....	170
2.2.3. La fonction achat et approvisionnement.	173
2.2.4. La fonction financière.....	175
CONCLUSION GENERALE.....	179

BIBLIOGRAPHIE.....184

ANNEXES.....190

INTRODUCTION

Le Maroc oriente sa politique économique globale sur un modèle de développement basé sur les exportations. La part des recettes des exportations de marchandises dans les recettes globales en devises s'est élevée au cours de la période 1990-1994 à 54,1%.

Le sujet traitant du développement des exportations de la conserve de sardine s'inscrit dans ce cadre. Il s'agit donc de faire une contribution à l'effort de recherche de marchés non encore exploités suffisamment, surtout que l'offre marocaine est significative. Le Maroc est le premier producteur mondial de la sardine, il s'agit d'une richesse à mettre en valeur et à orienter efficacement vers des marchés porteurs.

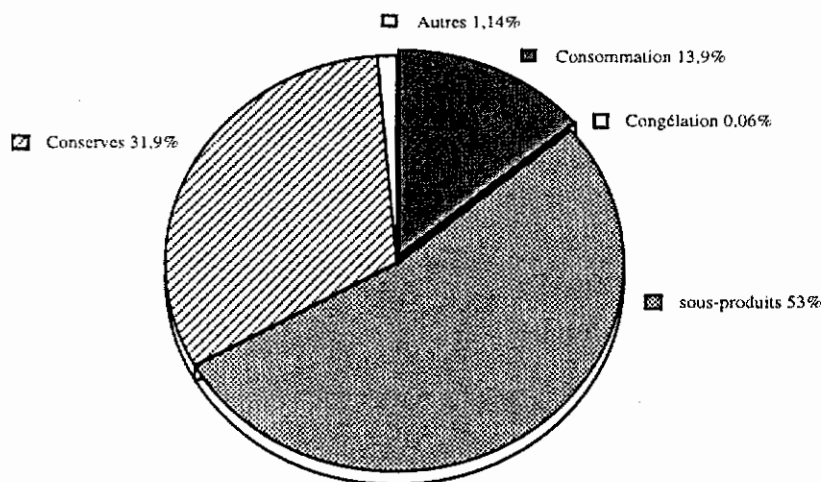
La consommation nationale du poisson par tête d'habitant s'élevant à 7,5 Kg et représente la moitié de la moyenne internationale. Cette faiblesse constitue aussi un motif pour une action agressive à l'export. L'excédent de la production sur la consommation s'impose de lui-même à l'export.

A cet égard, il faut préciser que le Maroc maritime s'étend sur 3500 Km dont 3000 sur la façade atlantique. La configuration de la plate-forme continentale de ses côtes et de la nature favorable du régime hydroclimatique y régnant lui procurent un fort potentiel en ressources halieutiques.

Avec l'extension de la zone économique exclusive à 200 Miles marins, le Maroc dispose d'une aire marine de richesse halieutique de 1 100 000 Km².

Par ailleurs, les captures de sardines, les plus importantes au monde, ne sont destinées aux conserveries qu'à concurrence de 23,4% (moyenne annuelle de la période 92 / 96). Exceptionnellement, ce taux a atteint 31,9% en 1996.

Destination des captures de sardine (1996)



La représentation graphique ci-dessus donne une idée précise sur la destination des captures de la sardine au titre de l'exercice 1996. Le manque à gagner pour l'économie marocaine se situe aux niveaux suivants:

- les sous-produits sont constitués de la farine et de l'huile de poisson, deux activités à valeur ajoutée très faible;

- la branche congélation est quasi inexistante. La dynamisation de cette activité est susceptible d'assurer aux conserveries un approvisionnement régulier le long de l'année;

- le marché domestique est peu demandeur et insuffisamment approvisionné, faute de moyens de transport adaptés;
- l'industrie de transformation tournée principalement vers les marchés extérieurs, susceptible de valoriser le produit, est incapable de drainer vers elle des parts des captures destinées infructueusement vers les usines des sous-produits.

Compte tenu de ce constat, la présente étude se fixe les objectifs suivants :

- une mise à niveau de la société support et par là, un appel aux entreprises nationales à s'auto-évaluer surtout à l'aube la création d'une zone de libre échange avec l'Union Européenne. Les entreprises peu performantes ou pas compétitives seront vouées à la disparition du circuit économique.
- un développement des exportations du produit conservé et ce, compte tenu de son abondance et des avantages comparatifs y afférents;
- une sensibilisation des producteurs au fait que le marché espagnol n'est pas suffisamment exploré alors qu'il se trouve à 14 Km des frontières nationales et qu'il est le 2ème client et fournisseur du Maroc;
- une démonstration de l'efficacité de la démarche marketing, fil conducteur pour l'appréhension des marchés extérieurs;

- mettre à la disposition de l'opérateur économique un outil de travail qui lui rend facilement accessible le marché espagnol de la conserve de sardine.

Ajoutons à cela, que, l'Espagne, pays membre de l'Union Européenne, devra recevoir les conserves marocaines de la sardine à partir de 1999 sans contingentement et à droits de douane nuls.

La problématique générale s'inscrit dans la lignée de l'intérêt du sujet et des objectifs assignés. Il s'agit de porter un jugement sur le caractère porteur du marché cible dans le cadre d'une dynamisation des exportations de la conserve de sardine. La problématique se justifie par le fait que ce secteur est tributaire des ventes à l'extérieur.

Le sujet sera composé de 3 parties articulées autour des thèmes suivants :

- « la société dans son environnement » qui constitue une analyse de l'aspect international dans lequel évolue l'entreprise notamment, le cadre des échanges du produit avec ses composantes institutionnelles, la compétitivité et la concurrence; du cadre réglementaire du commerce extérieur au Maroc; du secteur concerné et de l'entreprise elle-même;

- « l'approche des marchés d'exportation » qui est consacré aux données et résultats des investigations au niveau deskwork et fieldwork ainsi que la concrétisation d'un choix du marché cible dont

les conditions d'accès seront établies avec précision;

- « l'esquisse de stratégie de pénétration du marché cible » qui est matérialisé par l'élaboration d'un plan d'action multidimensionnel proposant des mesures à entreprendre, d'abord par les pouvoirs publics en tant qu'agent facilitateur-accompagnateur des opérateurs économiques du secteur compte tenu de l'importance de ce dernier dans les comptes de l'Etat, ensuite par intervenants dudit secteur pour améliorer l'apport global de cette activité et enfin, par la société exportatrice en vue de convertir ses faiblesses en opportunités à saisir.

I ère Partie :
L'ENTREPRISE
DANS SON
ENVIRONNEMENT

1. LE CADRE INTERNATIONAL DES ECHANGES DE LA CONSERVE DE SARDINE

1.1. GATT / OMC

L'adhésion du Maroc au GATT, tout comme sa recherche d'un partenariat avec l'Union Européenne (Accord d'Association), s'inscrivent dans la logique des choix de la politique économique générale du pays notamment dans la sphère des grandes réformes entreprises à savoir : l'ajustement structurel, les privatisations, la convertibilité du dirham, la promulgation des lois sur le code de commerce, la société anonyme etc.

En adhérant au GATT en 1987, le Maroc a choisi de se mettre au niveau de l'évolution économique mondiale et a accepté les règles commerciales internationales imposées pour bâtir un appareil de production de biens et services sur des bases concurrentielles .

Il convient de signaler que le principe fondamental des règles du GATT est d'aboutir à un démantèlement progressif des barrières douanières et non douanières , c'est à dire, abolir toute forme de protectionnisme ou discrimination injustifiée de favoritisme et ce, en vertu de la clause de la nation la plus favorisée.

Or, le paradoxe pour les exportations du Maroc, compte tenu de l'application des règles du GATT est que si ces règles permettent l'accès ou l'amélioration de l'implantation sur des marchés nouveaux ou lointains, elles risquent par contre de se traduire par l'érosion de son potentiel d'exportation sur ses marchés traditionnels comme ceux de l'Union Européenne. D'où la nécessité et l'urgence d'y consolider ses position.

A rappeler que, de par le monde, les négociations sur les produits de la pêche ont toujours été rudes. Ainsi, durant les négociations au sein du GATT, deux tendances se sont manifestées :

La première est représentée par les Etats Unis d'Amérique, le Canada, l'Australie, la Norvège et d'autres pays exportateurs traditionnels des produits de la pêche dont le Maroc. Cette tendance proposait une libération totale du commerce des produits halieutiques tout en tenant compte des intérêts particuliers des pays en développement.

La seconde tendance "protectionniste" défendue par l'Union Européenne, se base sur sa formule "accès au marché contre accès aux ressources. C'est la fameuse clause contenue dans les accords de pêche signés avec le Maroc notamment. La position de l'Europe vise à travers cette clause à combler son déficit en produits halieutiques et à protéger les industries de la pêche de ses Etats membres.

Sans entrer dans les détails des offres des pays n'entrant pas dans l'optique de cette étude, il y a lieu seulement de retenir que l'Union Européenne avait proposé de ramener ses taux de droits de douane pour la conserve de sardine de 25% à 12,5%.

Cette offre n'aura pas d'incidence sur les importations de poisson de l'Europe dans la mesure où 98% de ses approvisionnements en la matière, proviennent du Maroc. Cette situation est le fruit de régimes spéciaux liant le Maroc à l'Europe et n'a rien à voir avec les offres multilatérales.

Concernant les taux applicables sur les exportations de la conserve de sardine sur l'Europe, ceux-ci seront détaillés dans la partie réservée à l'étude de l'Accord d'Association Maroc - Union Européenne. on citera seulement à titre indicatif que les taux en la matière appliqués au Canada ont été ramenés de 0,5% à 0,1%.

Après les signatures des accords de L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), les exportations marocaines des produits de la pêche dont la conserve de sardine se voient ouvrir d'autres marchés à l'horizon et ce, suite à la généralisation des avantages accordés par les pays importateurs de la clause de la nation la plus favorisée (NPF).

Cette nouvelle possibilité considérée en tant qu'opportunité, permettra la diversification des débouchés pour les produits marocains.

1.2. La compétitivité internationale

Comme le souligne Bertrand Nezeys (1) la notion de compétitivité n'a pas encore atteint en sciences économiques un degré de précision qui permet de la définir de manière globale et convaincante. Elle est seulement conçue comme étant la comparaison des performances du commerce extérieur.

Sous cet angle, on peut avancer que l'industrie marocaine de la conserve de sardine est compétitive sur les marchés européens dans la mesure où 44% des importations en 1994 de ce marché en la matière sont en provenance du Maroc.

la compétitivité internationale du produit en cause peut être attribuée à quatre facteurs essentiels : la compétitivité par le facteur naturel, la compétitivité par les coûts, la compétitivité par les prix et la compétitivité par l'innovation.

(1) B. Nezeys : la compétitivité internationale - ed -Economica - 199 page 5

la compétitivité par le facteur naturel

L'un des éléments explicatifs de l'importance des importations européennes de la conserve de sardine marocaine est que le Maroc est le premier producteur mondial en la matière.

Il est concurrencé en cela par le Portugal et la Hollande essentiellement. Cependant, ni la proximité des concurrents ni leur appartenance à l'Union Européenne n'a pu arracher le rôle du premier fournisseur au Maroc.

L'abondance du produit capturé est considérée déterminante dans la formation du prix à l'export.

la compétitivité par les coûts

Cette variable se réfère à la comparaison internationale des coûts et se ramène souvent à une comparaison des coûts salariaux. Les salaires en Hollande et au Portugal sont alignés plus au moins sur une moyenne européenne. Ils font partie d'une législation sociale européenne restrictive ayant été marquée par le souci d'empêcher les délocalisations pour cause de salaires bas et absence de législation sociale.

Dans le cas du Maroc, les salaires constituent toujours une arme de bataille. Bien qu'ils connaissent des augmentations, ils demeurent toujours en deçà de la moyenne européenne.

la compétitivité par les taux de change

La compétitivité par les prix ne saurait être totalement indépendante des coûts. Elle possède des caractéristiques spécifiques et elle repose principalement sur le taux de change. La compétitivité par les prix dépend alors de la maîtrise du niveau général des prix et de gestion du taux de change.

La politique des changes constitue un moyen d'accompagnement et de facilitation des exportations. Ainsi, les dévaluations du dirham au cours des dernières décennies ont pour objectif d'augmenter le volume des exportations du Maroc.

la compétitivité par l'innovation

Certains auteurs comme Schumpeter, A. Marshall, Chamberlin et autres ont toujours considéré que la concurrence reposait autant sinon plus, sur le produit que sur le prix (1). Dans le présent cas, il s'agit des nouveautés introduites au niveau de la préparation de la conserve de sardine.

Des sociétés ont développé un produit nouveau à savoir, la sardine sans peau et sans arêtes. Ceci a eu pour résultat l'accès aux marchés canadien et des Etats Unis et le développement du nouveau créneau dans le marché allemand.

Mais, l'essentiel reste à faire du côté de l'emballage. Il y a lieu d'améliorer la présentation du produit dans les boîtes psychologiquement attrayantes pour le consommateur final. Ce travail de recherche ne peut être le simple fait de la société d'emballage, mais il la dépasse pour se situer au niveau du pôle compétitif c'est à dire une action globale entre les différents opérateurs du secteur.

1.2.1. les concurrents internationaux

Il s'agit de déterminer les principaux concurrents du produit marocain sur le marché de l'Union Européenne. Pour la commodité de l'analyse, les deux plus importants concurrents seront retenus.

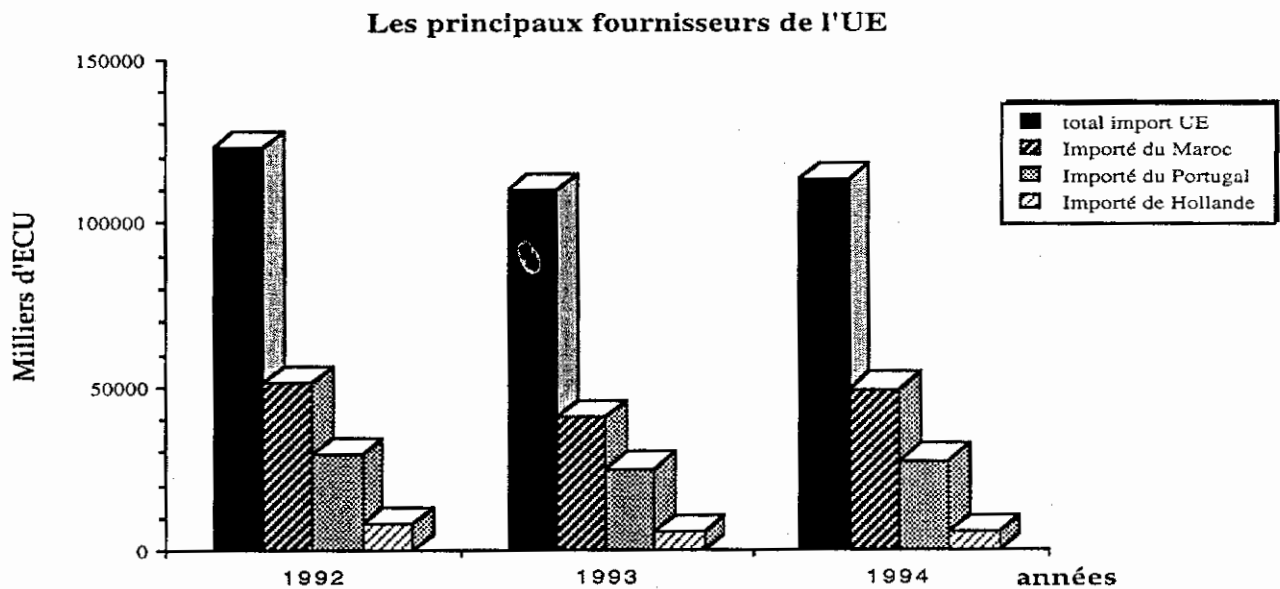
Selon des statistiques EUROSTAT 1995, les trois grands fournisseurs de l'Union Européenne en conserve de sardine sont par ordre d'importance le Maroc, le Portugal et la Hollande. Les concurrents sont donc membres à part entière de l'Union Européenne.

1.2.2 les parts du marché (Union Européenne)

Les chiffres sont en milliers d'ECU.

	1992	1993	1994	% 94 / 92
Total importations UE	122 749	110 108	112 643	- 8,2
Importé du Maroc	51 233	40 438	49 610	- 3,2
Importé du Portugal	29 136	25 197	27 301	- 6,3
Importé de Hollande	8 375	5 691	5 455	- 34,9

Source : Eurostat

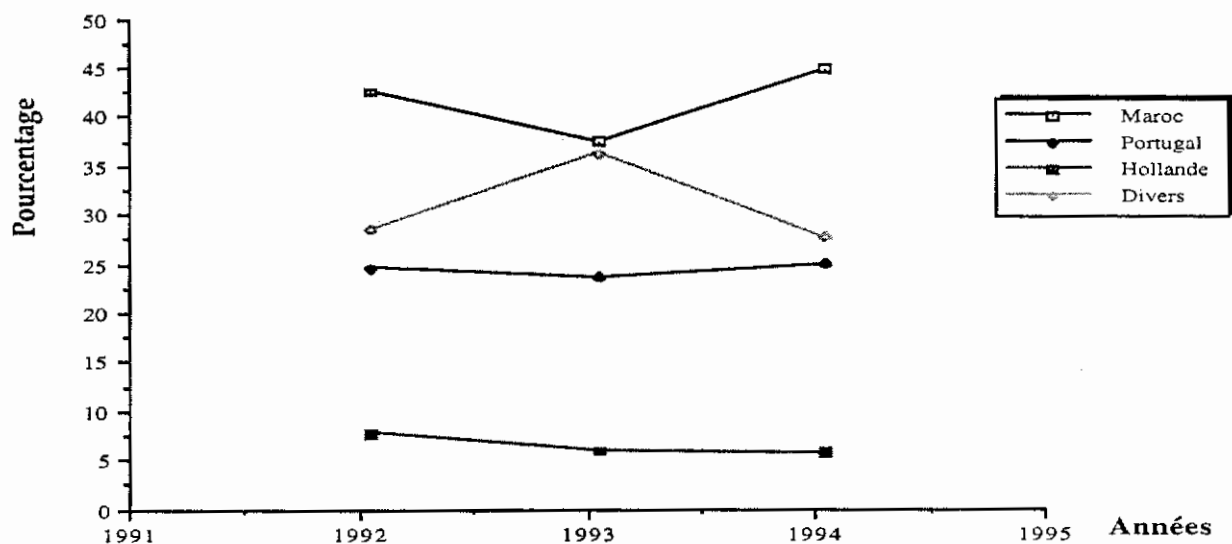


Ce graphe facilite la lecture des données du tableau ci-dessus et fait ressortir la valeur des importations totales européennes au cours de la période 92-94 ainsi que les parts revenant aux trois principaux fournisseurs.

Les parts de marché (données Eurostat 1995)

	1992	1993	1994
Maroc	41,7%	36,7%	44,04%
Portugal	23,7%	22,8%	24,2%
Hollande	6,8%	5,1%	4,8%
Divers	27,8%	35,4%	26,96%

Les parts du marché UE.



Le graphe montre que les exportations de conserve de sardine des trois concurrents ont représenté 73,04% du total des importations de l'UE en 1994.

1.2.3 . Comparaison

La part du marché détenue par le Maroc représente au cours des exercices 1992 à 1994 respectivement 176% de la part du Portugal et 613% de celle de la Hollande

Le Maroc a gagné 2,34 points en part du marché 1994 / 1992, le Portugal 0,5 points et la Hollande en a perdu 2 points pour la même période. Il en découle que le Maroc continue à gagner en part de marché par rapport à ses principaux concurrents.

Compte tenu de l'évolution susvisée, il est certain que le Maroc possède un avantage concurrentiel par rapport au Portugal et à la Hollande. Il convient également de préciser que le Portugal est producteur exportateur alors que les Pays Bas sont uniquement réexportateurs . Il s'agit d'un pays négociant de longue date. A rappeler que ce pays pratique la même technique pour d'autres produits notamment le tapis qu'il achète du Maroc et réexporte vers le marché allemand.

2. LE CADRE REGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL DU COMMERCE EXTERIEUR AU MAROC.

Ce volet de l'étude fait allusion à l'Accord d'Association avec l'U.E et traite de la politique du commerce extérieur et des changes du Maroc comme facteur facilitateur des exportations.

2. 1. Accord d'Association Maroc / Union Européenne

Les rapports commerciaux en matière de pêche y compris la conserve de sardine, ont été gérés par des accords de coopération entre le Maroc et l'Union Européenne.

L'accord de pêche de quatre années signé en 1992, prévoyait des taux de droits de douane dégressifs de 8% la première année à 5% la dernière année sur les exportations marocaines de la conserve de sardine.

A la fin de cette période, un nouvel accord a été signé en date du 26 Février 1996 prenant effet à partir du 1er Décembre 1995, pour une durée de quatre ans.

L'accord prévoit pour les exportations marocaines de la conserve de sardine les dispositions suivantes :

- pour 1996, un contingent de 19.500 tonnes à droits nuls. Au delà de ce tonnage et sans limitation quantitative, paiement de 6% de droits de douane;
- pour 1997, un contingent de 21.000 tonnes à droits nuls. Au delà de ce tonnage et sans limitation quantitative, paiement de 5% de droits de douane;
- pour 1998, un contingent de 22.500 tonnes à droits nuls. Au delà de ce tonnage et sans limitation quantitative, paiement de 4% de droits de douane;
- pour 1999, à partir du 1er janvier, libre accès au marché communautaire sans paiement de droits de douane et sans limitation quantitative.

Compte tenu des nouvelles règles du commerce international prévues dans les accords de l'OMC et de l'accord de pêche avec l'Union Européenne et de l'Accord d'association, il est impératif et urgent d'établir une stratégie à deux niveaux :

- le premier consiste à faire consolider les acquis dont bénéficie actuellement le Maroc sur le plan extérieur,
- le deuxième est d'adapter des mesures d'accompagnement à mettre en oeuvre sur le plan intérieur afin que les produits marocains s'imposent par la qualité et la compétitivité internationale.

Sur le plan international, les règles de l'OMC tendent à englober le caractère bilatéral des accords conclus entre les partenaires, de manière générale. Bien entendu, l'OMC n'est pas encore arrivée à cette fin. Au cas où cet objectif se réaliserait, il présenterait dans le cas du Maroc pour la conserve de sardine, un moyen de protection des produits de l'Union Européenne.

Devant une telle situation, le Maroc devra oeuvrer pour sauvegarder ses acquis et ses avantages sur le marché européen et faire de sorte que ce produit n'ait nullement de traitement spécial en dehors de l'accord d'association avec les européens.

L'accord de pêche est conclu en marge de l'accord d'association, ce qui représente pour les partenaires du nord un moyen de pression pour l'obtention de prérogatives et de possibilités de pêche qui leurs sont octroyées dans les eaux territoriales nationales. En conséquence de ce qui précède, le Maroc devra doubler d'efforts pour intégrer les exportations de ce produit au sein du régime général découlant de l'accord d'association.

L'action sur le plan international doit être accompagnée par une action sur le plan intérieur en ce sens que les opérateurs économiques nationaux et les pouvoirs publics agissent en concertation et en complémentarité pour préparer à la bataille commerciale un produit compétitif.

Depuis 1983, année de la mise en application du programme d'ajustement structurel (PAS), le Maroc a entrepris une série de mesures visant à libéraliser son commerce extérieur. Ces mesures ont eu pour effet de modifier complètement le cadre réglementaire des transactions avec l'étranger.

S'agissant des importations, toute une série de mesures a été prise telle la suppression de la liste C du Programme Général des Importations (PGI), la suppression du visa de l'office des changes ...etc

Compte tenu du fait que le sujet traite des exportations, il ne sera pas fait allusion à toutes les mesures concernant les importations. L'attention sera donc portée sur le volet réservé aux exportations.

2.2. La politique des exportations

Le développement des exportations doit obligatoirement passer par une politique de promotion visant à faciliter l'action de l'opérateur économique national.

L'importance des exportations pour le Maroc consiste à rétablir les équilibres de la balance commerciale et partant, les équilibres extérieurs globaux et assurer un rythme de croissance régulier.

Cette promotion aura également pour objectifs d'assurer au pays suffisamment de recettes en devises pour financer les importations et le service de la dette et de constituer des pôles de développement économiques.

Une politique réussie dans le domaine permettra la création d'emplois productifs et le drainage d'investissements aussi bien nationaux qu'étrangers.

La politique des exportations à travers la promotion s'est traduite par un effort de libéralisation qui a entraîné le bouleversement de leur régime juridique. L'objectif en est d'aplanir les contraintes administratives sur l'activité d'exportation et de doter l'exportateur de tous les moyens susceptibles de lui faciliter la pénétration des marchés étrangers et la promotion de son produit.

Cette politique s'est concrétisée à travers les mesures suivantes :

- la réduction au strict minimum des formalités d'exportation (suppression du visa des titres d'exportation auprès de l'office des changes à partir de 1988, seuls quelques cas exceptionnels y sont encore soumis);

- la liste des produits soumis à certificat d'exportation a été ramenée à quelques produits dont les ventes à l'étranger méritent d'être contrôlées soit pour protéger le patrimoine national (animaux vivants) soit pour éviter l'exportation de produits subventionnés (farine de céréales, sucre...) soit, enfin pour préserver les richesses historiques ou antiques (objets d'antiquité, d'archéologie, d'ethnographie);

- le règlement des exportations peut intervenir en devises billets de banque et l'exportateur n'est plus tenu de produire la déclaration douanière justifiant l'importation de billets de banque étrangers;

- les exportateurs peuvent désormais accorder à leurs clients étrangers des facilités de paiement pouvant aller jusqu'à 150 jours date d'expédition;

- les exportateurs peuvent mobiliser leurs créances en devises directement à l'étranger et à régler leurs fournisseurs par le prélèvement sur le produit de cette mobilisation;

- les commissions servies à des représentants étrangers ont été portées à un plafond de 10% du montant de l'exportation et peuvent être prélevées à la source ;

- la dotation pour la promotion des exportations a été portée à 20% du montant de l'exportation rapatrié au Maroc.

2.3. La politique des changes et la convertibilité du dirham pour les opérations courantes

Il s'agit de mesures de libéralisation tendant à atténuer le contrôle des changes qui, à l'origine, était conçu avec un caractère prohibitif (voir en annexe la liste de l'ensemble des circulaires et notes de l'Office des Changes).

La convertibilité du dirham pour les opérations courantes signifie que les limites sont fonction de la nature des opérations : les transactions courantes peuvent être effectuées librement alors que les opérations en capital font l'objet de restrictions. Cette définition est celle retenue par les statuts du Fonds Monétaire International (FMI)

Les opérations courantes comprennent :

- les opérations de commerce extérieur : import et export ainsi que les opérations qui y sont liées à savoir les transports internationaux de marchandises, les assurances sur expéditions internationales...
- les revenus des investissements : dividendes, bénéfices, intérêts, loyers, et en général tous les revenus du capital;

- les prestations de services : assistance technique, les redevances, la représentation commerciale;
- les voyages : les voyages des résidents à des fins professionnelles, scolaires ou touristiques. Les frais de voyages comprennent aussi bien le transport que les frais de séjour.
- les paiements de transfert : transfert des émigrés, les dons, les secours, tous les transferts sans contrepartie.

La convertibilité intervient en tant que mesure de libéralisation du contrôle des changes.

Pour le volet du commerce extérieur, et compte tenu de l'objectif de la convertibilité, le contrôle des changes a commencé à prendre d'autres dimensions. Une importance capitale a été donnée à l'activité des exportateurs qui se sont vus octroyer la possibilité de disposer de comptes en Dirhams convertibles de promotion des exportations pouvant loger librement 20% du produit desdites exportations rapatrié au Maroc.

Dans le cas des sociétés de pêche hauturière, ces comptes peuvent loger 100% des recettes en devises. Les dépenses à l'étranger y afférentes sont réglées par le débit des dits comptes sur présentation des pièces justificatives.

Ce compte peut être accordé même à une activité d'exportation qui vient de démarrer et qui n'a pas encore réalisé des recettes en devises.

Les mesures de libéralisation du contrôle des changes ont touché le volet des investissements étrangers qui ne sont plus soumis à la contrainte des autorisations préalables de l'office des changes. Le but recherché de cette orientation est d'attirer des investisseurs potentiels, encourager les délocalisations vers le Maroc, permettre un accroissement des échanges et développer le tissu industriel productif.

La politique des changes a touché d'autres volets de l'activité économique liés directement ou indirectement aux activités des exportations (cf les opérations courantes).

2.4. La loi sur le Commerce Extérieur

Les réformes entamées dans le cadre de l'ajustement structurel ont été couronnées par l'adoption de la loi relative au Commerce Extérieur, promulguée en décembre 1992(voir annexe).

Cette loi consolide le principe de liberté des importations et des exportations et retient le tarif douanier comme instrument de protection essentiel de la production nationale. Le recours au contingentement est réservé à la protection des productions nationales

nouvelles, et ce à titre exceptionnel, pour une durée limitée.

La loi prévoit également des mesures de sauvegarde, pouvant être prises en cas de dumping ou de subventions, à l'instar des dispositifs utilisés dans ce domaine par l'ensemble des membres de l'OMC.

2.5. La charte de l'investissement

La loi-cadre N° 18-95 formant charte de l'investissement parue au B.O. N° 4336 du 6 décembre 1995, s'est fixée un certain nombre d'objectifs fondamentaux pour la promotion des investissements au Maroc notamment sur le plan fiscal, les garanties accordées aux investisseurs .

Ces mesures tendent également à :

- encourager les exportations;

- promouvoir l'emploi;

- réduire le coût de la production...etc

3. LE SECTEUR DE LA CONSERVE DE SARDINE

3.1. Le secteur

En plus de sa vocation maritime, le Maroc a acquis depuis plusieurs années une grande expérience en matière de transformation industrielle du poisson. Les premières usines sont apparues dès les années vingt, et appartenaient aux étrangers.

Le nombre d'unités de traitement de la sardine avoisine actuellement la soixantaine dont 32 à Safi, 22 à Agadir, 7 à Essaouira et 1 à Tan Tan.

Cette configuration géographique d'unités de conservation de la sardine a permis à cette activité de participer positivement à l'établissement d'un tissu industriel performant.

La suprématie de Safi dans le domaine de la conserve de poisson a une origine historique, puisque la sardine et les autres poissons pélagiques ont été découverts en grande quantité dans cette zone au début du siècle. Ainsi, les usines ont été construites le plus près possible des régions d'approvisionnement.

Actuellement, c'est le port de Tan Tan qui devient le principal fournisseur des conserveries pour 73,4% des quantités de poisson.

Le déplacement de la sardine vers le sud marocain suite à l'affaiblissement de l'Upwelling a créé une situation difficile pour les usines de conserve de la région de Tensift (Safi) et de la région du Souss (Agadir). Il en est résulté un gonflement des prix de revient liés au transport, des problèmes liés aux délais des arrivages de la sardine et de la qualité de ce produit.

Les conserveurs ont une capacité de traitement de 1500 tonnes de poisson par jour, soit 3 75 000 tonnes pour une année de 250 jours de travail (8 mois environ). Mais, compte tenu de l'irrégularité de l'approvisionnement en matière première, la production effective oscille seulement entre 20% et 30% du potentiel.

La main d'oeuvre affectée à cette activité est constituée de 40 000 employés environ, ce qui signifie que ce chiffre pourrait être beaucoup plus important si les conserveries tournaient à 100 % de leur capacité de production. Il en découlerait un gain substantiel sur les plans économique, fiscal et social.

Ce secteur dont 80% de la production est constituée de la sardine, est caractérisé par une mobilité plus au moins importante de la main d'oeuvre et ce, suivant les régions.

La main d'oeuvre connaît une grande mobilité dans les régions d'Agadir où elle est également dans les stations d'emballage des produits agricoles. Par contre, celle se situant à Safi est moins mobile et est plus qualifiée. A ce titre, elle permet la fabrication de certaines spécialités comme la sardine sans peau et sans arêtes. C'est cette variété qui a permis au secteur de pénétrer le marché nord-américain et de gagner des parts du marché allemand.

Les prix à l'export de la conserve de sardine n'obéissent plus depuis quelques années à une ligne de conduite dictée par la déontologie du secteur.

La disparition de l'Office de Commercialisation et d'Exportation a eu pour effet l'abolition du prix-plancher. Au sein de la profession plusieurs efforts ont été menés dans le sens du rétablissement dudit prix mais ces efforts sont restés vains.

De l'avis des professionnels, une anarchie des prix s'est installée avec une hétérogénéité grandissante. Des sociétés offrent le produit à des prix très bas et d'autres n'arrivent pas à s'y aligner ou s'y alignent difficilement avec comme conséquence directe, la baisse de leurs marges commerciales.

Dans le premier cas, il s'agit de petits exploitants profitant de la conjoncture du marché de l'emploi, ne respectent pas les salaires de la profession, ne déclarent pas la totalité de leur personnel et en conséquence, se soustraient au paiement des charges sociales.

Dans le deuxième cas, se sont des entreprises structurées agissant en conformité avec la législation sociale en vigueur, qui ont des charges élevées.

Il ressort de ce qui précède, que la concurrence entre ces deux groupes d'opérateurs économiques est faussée pour ne pas dire déloyale.

Ce type de comportement a eu des conséquences néfastes sur les recettes en devises, en ce sens que les clients étrangers, conscients de cette situation, font jouer la concurrence par le truchement des demandes de cotation et obtiennent des prix bas en leur faveur.

Il s'agit là d'un paradoxe, car le secteur qui se trouve en situation de quasi-monopole (1er producteur et 1er exportateur mondial) se voit imposer les prix au lieu qu'il en soit l'instigateur naturel!

Par ailleurs, il est utile de préciser que les années 1989 à 1991 ont marqué un développement spectaculaire du secteur sur le plan infrastructurel.

Durant la période considérée, un saut qualitatif a été marqué par un investissement global de l'ordre de 500 millions de DH destiné à :

-l'acquisition d'équipements de fabrication dans le but de moderniser les conserveries et de les adapter aux exigences des marchés les plus difficiles d'accès à cause de la normalisation et de la qualité du produit;

- l'achat de camions frigorifiques et l'installation de chambres froides pour le stockage du produit afin de préserver la qualité de la matière première conformément aux exigences du marché unique de 1993;

- la création par certaines unités de transformation de la sardine, de laboratoires d'auto-contrôle pour le suivi du processus de fabrication jusqu'à l'obtention du produit fini.

Durant la période 1992 à 1995, l'investissement global dans la flotte de la pêche côtière s'est élevé à 156 879 000 DH.

-Les forces : Elles sont inhérentes au produit en tant que matière première et à l'industrie elle-même. L'étendue du littoral et la diversité des sites offrent au Maroc des possibilités multiples de développement du secteur.

L'abondance du produit et la nidation se situant essentiellement à moins de 12 miles de la côte représentent un avantage certain en ce qui concerne le coût des captures

La demande mondiale pour les produits de la mer constitue un atout pour le Maroc qui dispose du potentiel halieutique dont la sardine en particulier pour laquelle il est le premier producteur. Cette demande connaît une croissance structurelle par rapport à l'offre proprement dite.

Pour la sardine, il suffit de préserver uniquement 4% de la masse de la ponte pour assurer une reproduction constante similaire à celle réalisée actuellement, ce qui n'est point le cas des autres espèces.

Par ailleurs, l'expérience acquise en matière de transformation constitue un avantage concurrentiel pour le secteur.

Le savoir-faire cumulé depuis les années 1940 par les unités de transformation, ajouté à la qualification de la main d'oeuvre située à Safi principalement, permettent au secteur de se placer en situation de compétition favorable par rapport à la concurrence internationale.

La proximité du fournisseur par rapport au marché européen représente également une force pour le secteur produisant pour l'exportation. La capacité de production non exploitée à 100% peut

aussi être conçue, dans l'optique de développement des exportations du produit, comme un atout majeur, car il s'agit d'un potentiel qu'il suffirait de mobiliser pour qu'il soit prêt à l'exportation.

- **Les faiblesses** : Le diagnostic du secteur fait ressortir un certain nombre de contraintes qui entravent son développement.. Ces contraintes sont liées soit à l'outil de la pêche, soit à l'industrie de transformation.

A cet effet, on peut citer comme handicaps :

- l'architecture des bateaux-sardiniers conçus pour recevoir la sardine en vrac ce qui grève lourdement la qualité de cette matière première à la livraison aux usines;

- le vieillissement de la flotte

- l'absence sur ces bateaux d'équipements de réfrigération ou de congélation;

- l'autonomie en mer des bateaux ne dépasse pas les 24 heures, ce qui les oblige à débarquer sur le port le plus proche. Or, les unités de traitement du produit sont loin des lieux où la sardine est abondante;

- la vétusté de l'outil de pêche oblige ce dernier à opérer dans un rayon

d'action limité (12 miles maximum) avec des moyens rudimentaires;

Par ailleurs, les contraintes structurelles de l'industrie de la conserve de sardine sont :

- l'éloignement des zones de la pêche de la sardine;
- l'approvisionnement non maîtrisé;
- le faible taux d'utilisation de la capacité de production;
- l'insuffisance de l'encadrement technique qui se trouve hors de la zone de Safi;
- le surcoût du transport et de l'emballage;
- le marché limité de l'exportation limité.

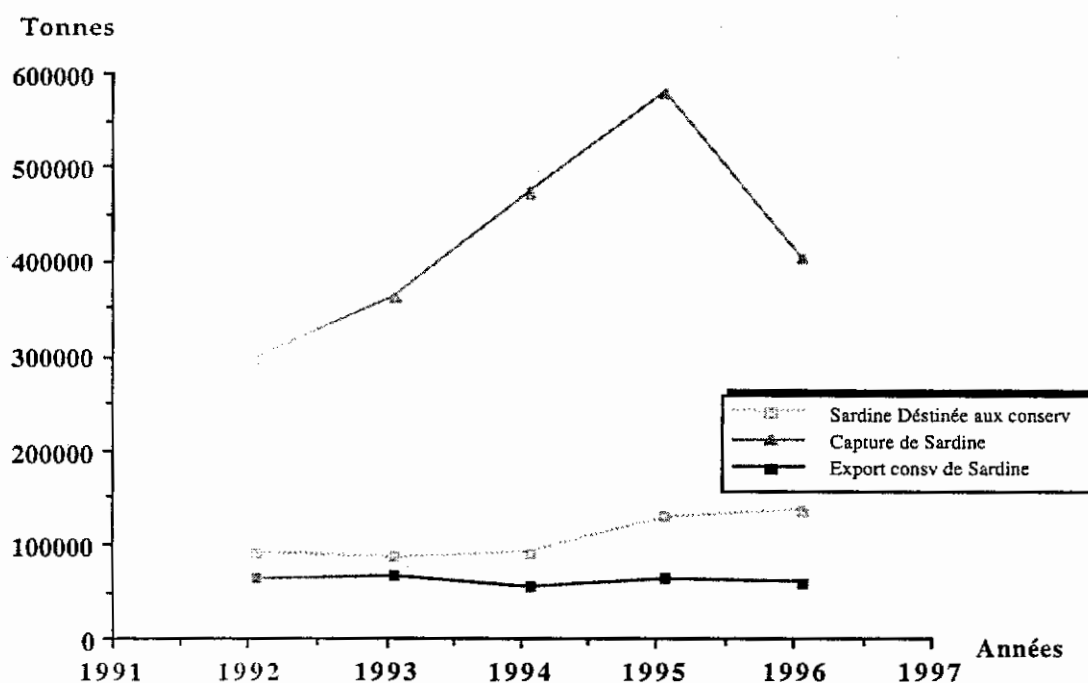
Ces faiblesses ont poussé un certain nombre d'opérateurs, à s'adonner à l'exportation du produit en l'état brut ce qui a entraîné un manque à gagner en valeur ajoutée et en recettes en devises.

L'absence d'une politique des prix à l'export constitue également une faiblesse lourde de conséquences. Un prix-plancher scrupuleusement respecté permettrait au secteur de contrôler le marché d'exportation.

3.2 Le potentiel exportable national :

	1992	1993	1994	1995	1996
1) Captures de sardines (tonne)	288242	352679	463678	570914	393361
2) Sardine destinée aux conserveries (tonne)	80737	76477	80553	119450	125861
3) export cons sardine (tonne)	53342	55591	46049	54000	49851
2/1) sard mise en cons / Capture sard	28%	21%	17%	20%	31,9%
3/2) Export cons sard / sard en cons	66%	72%	57%	45,2%	39,6%

Source: Statistiques ONP



Les données présentées ci-dessus sous forme de tableau et de graphe facilitent l'appréciation des éléments de comparaison choisis notamment le volume des captures, les parts destinées aux conserveries, les exportations ainsi que des ratios les mettant en relation.

L'industrie des conserves de poisson est alimentée essentiellement par l'espèce pélagique. La sardine est la principale matière d'approvisionnement des conserveries (80%) suivie du maquereau, du chinchard et de l'anchois.

Le Maroc est le principal producteur de la sardine " Pilchardus Walbum" et il est l'un des rares pays à transformer la matière première à l'état frais.

Le débarquement de la sardine au titre des années 1992 à 1996 *

années	1992	1993	1994	1995	1996
tonnes	288 242	352 671	463 678	570 914	393 362

* source : Statistiques 1992 à 1994 :UNICOP
Statistiques 1995 à 1996 :Annuaire O.N.P.



Les captures de la sardine ont connu entre 1992 à 1995 une croissance soutenue. Par contre, l'année 1996 a connu une baisse importante s'élevant à 31% par rapport à 1995.

Cette baisse des captures s'explique d'une part par le manque de performances de la flotte côtière marocaine, et d'autre part par la présence des flottes étrangères très actives dans les eaux territoriales nationales.

La production :

	1992	1993	1994	1995	1996
Destination de la Sardine pour les conserveries	80 737 t	76 477 t	80 553 t	119 450	125 862 t
Production de la conserve de Sardine	52 300 t	53 100 t	56 300 t	62 300 t	65000 t
Exportation de la Sardine	53 342 t	55 591 t	46 049 t	54 000 t	49852 t
sardine destinée à la conserve / Production Totale	28%	21%	17%	20%	31,9%

Source: Statistiques ONP

Le potentiel exportable peut être déterminé de la manière suivante :

- le ratio quantité destinée aux conserveries / production totale, permet de mesurer la part de traitement du produit par rapport aux captures annuelles. Dans le meilleur des cas, ces parts n'ont dépassé les 31,9%(1996).

Il existe donc un potentiel à exploiter au sein d'une fourchette de l'ordre de 68,10% de la production annuelle.

- L'industrie des sous-produits (farine de poisson et huile de poisson) à valeur ajoutée faible, est alimentée à hauteur de 99% par la sardine comme matière première. Elle a utilisé entre 1994 et 1996 respectivement 312 000 t, 384 000 t et 212 244 t. Elle a absorbé en 1996 54% de la production totale de la sardine.

- L'amélioration de l'outil de pêche, des moyens adéquats d'acheminement du produit des lieux de débarquement aux conserveries et des procédés techniques de fabrication, permettront un gain en tonnage et une réaffectation du produit vers les industries de la conserve à forte valeur ajoutée.

Jusqu'à présent, le travail a consisté en l'analyse de l'environnement commercial international, du cadre réglementaire du commerce extérieur au Maroc et de la radioscopie du secteur de la conserve de sardine.

Il est proposé dans le chapitre suivant de passer à l'analyse et au diagnostic du cas concret d'une société relevant dudit secteur afin d'évaluer ses forces et faiblesses et de conclure à des actions visant à améliorer sa gestion globale et à la préparer aux défis de la concurrence internationale.

4. ANALYSE DE L'ENTREPRISE

L'entreprise support est une société anonyme au capital de deux millions de dirhams. Elle a pour objet la fabrication de conserve de sardine. Elle emploie à cet effet vingt personnes pour des tâches administratives et cinq cents saisonniers pour l'exploitation. L'activité saisonnière est de huit mois sur douze.

Le diagnostic est un modèle qui analyse l'entreprise dans une perspective globale à travers ses fonctions et son organisation et débouche sur des propositions d'améliorations.

Il permet de mettre en évidence les points forts et les points faibles, de comprendre les résultats passés et fait ressortir les menaces et les opportunités à venir au niveau de l'environnement.

4.1. Analyse des fonctions et détermination de leurs forces et faiblesses

4.1.1. Les fonctions techniques

Processus de production

Le processus: La mise en boîte de la sardine s'entame dans une chaîne commençant par la réception du produit sur le camion, généralement, en provenance de Tan Tan.

Le processus de production se présente de la manière suivante :

- à l'arrivée de la marchandise aux portes de l'usine, deux contrôles seront effectués. Le premier, porte sur l'analyse histaminique et le second, sur l'analyse de la fraîcheur appelée ABVT;
- après ce contrôle et acceptation de la marchandise, la chaîne entreprend l'opération de l'étêtage, de la coupe de la queue et de l'enlèvement des déchets;
- la sardine passe dans un bain de saumure. Celui-ci consiste en une préparation liquide salée qui facilite la conservation du produit;

- après que la sardine ait transité par le bain de saumure, s'ensuivra alors l'étape de l'emboîtement (mise en boîte);

- les boîtes sont rangées dans des chariots;

- puis la cuisson qui dure trente minutes;

- ensuite, le produit cuit est séché;

- la sardine cuite, les boîtes séchées, il sera procédé au jutage. Ce dernier consiste à mettre de l'huile, du sel... dans la boîte;

- à ce stade, le produit est presque fini, il sera donc procédé au sertissage avec tout le soin nécessaire pour que la fermeture soit parfaite et ne susciterait aucune remarque particulière de la part des contrôleurs;

- les boîtes étant fermées, elles devront ensuite être lavées;

Après que toutes ces étapes aient été réalisées, le produit subira l'opération de stérilisation appelée également « appertisation ».

L'appertisation a lieu dans des autoclaves à vapeur ou à eau. Les autoclaves sont des marmites pour la cuisson en vase clos. Des autoclaves sont également utilisées pour la stérilisation chirurgicale.

Dans les autoclaves à vapeur:

- les boîtes de 125 g sont cuites à 115° pendant 55 mn
- les boîtes de 750 g sont cuites à 115° pendant 2 heures
- les boîtes de 3 kg sont cuites à 115° pendant 3 heures

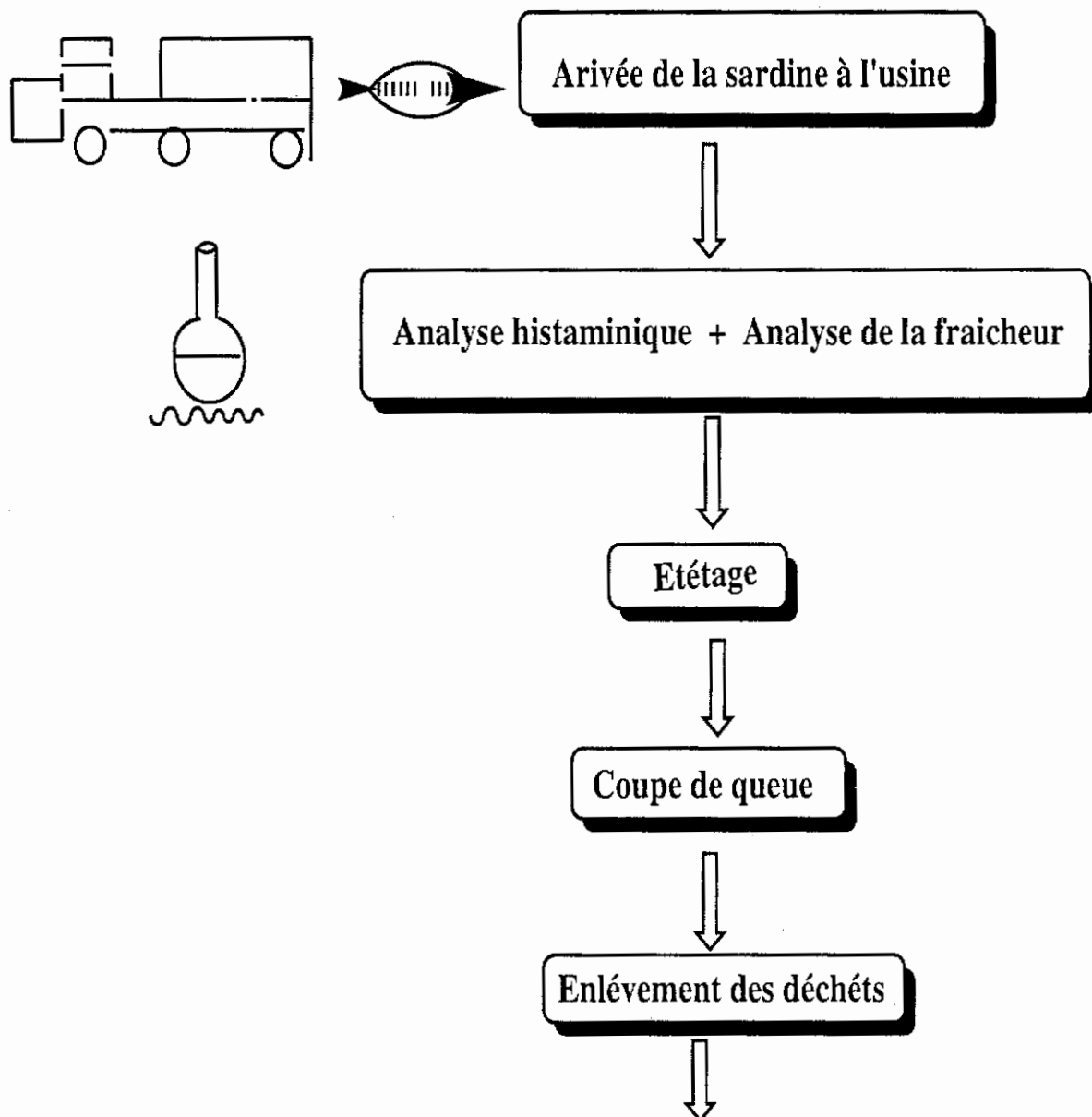
Dans les autoclaves à eau:

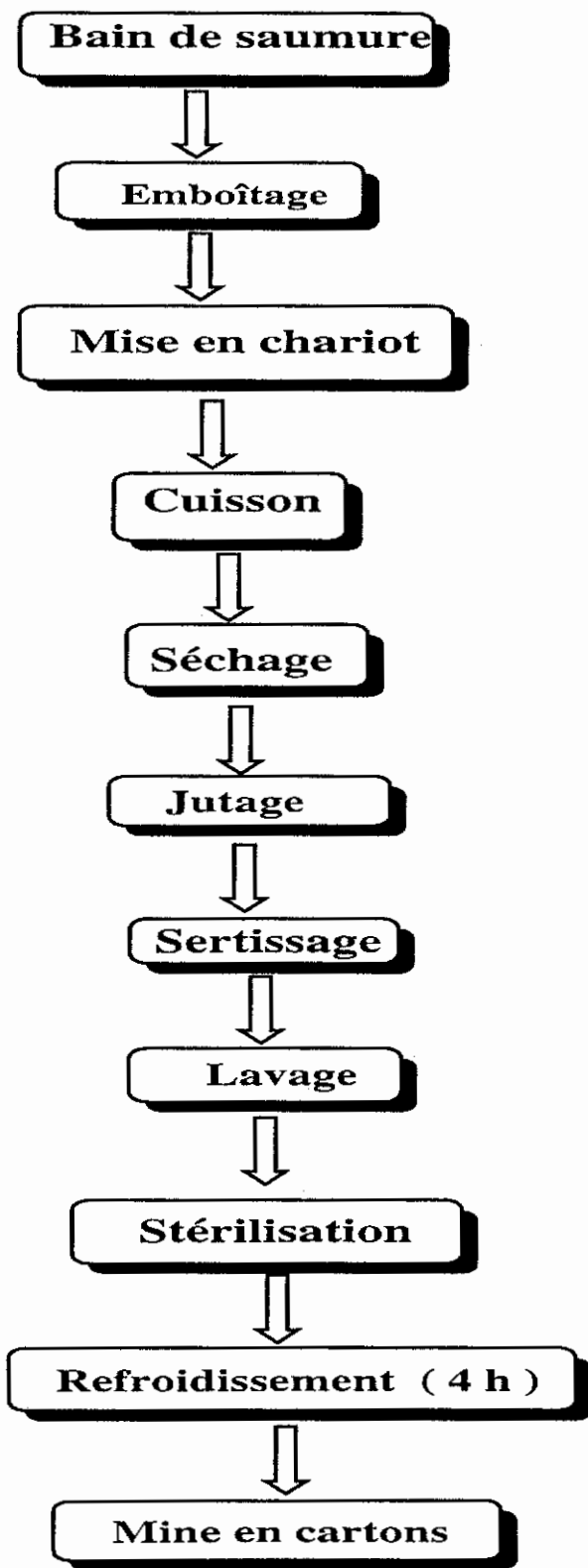
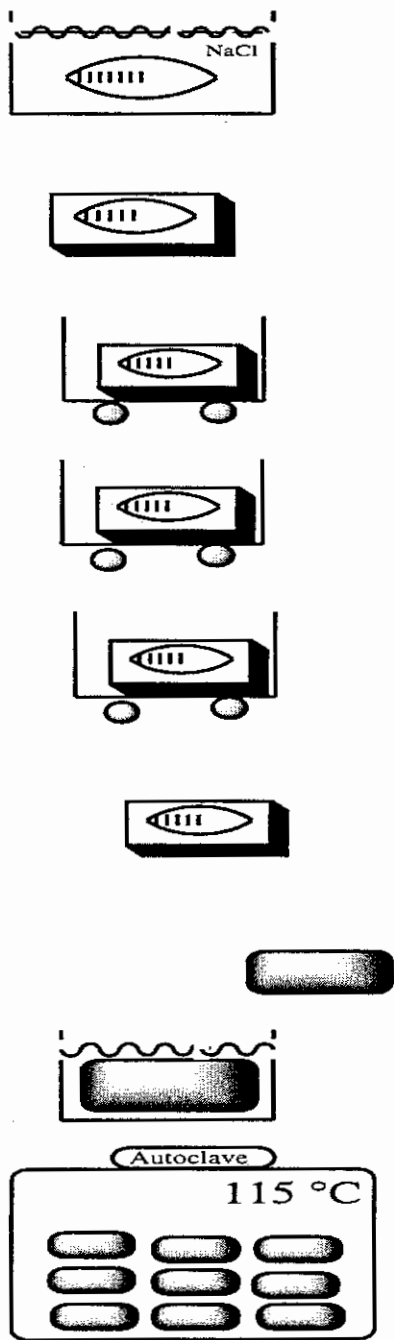
- les boîtes de 125g sont cuites à 120° pendant 37 mn
- les boîtes de 750g sont cuites à 120° pendant 1H. 10 mn
- les boîtes de 3 kg sont cuites à 115° pendant 3 heures.

Ensuite, le produit est laissé refroidir durant 4 heures, puis il est mis dans ses cartons.

Les emballages et les étiquettes sont conçus et réalisés conformément à la commande de la clientèle.

Le schéma





L'efficience : La mise en fabrication est la fonction dont le rôle est d'assurer une combinaison optimale entre le flux des commandes-clients et le flux des opérations de production. Cette opération se concrétise par l'émission d'un ordre de fabrication.

Compte tenu de l'expérience de la société dans le domaine de la conserve de la sardine et du fait que ses clients restent les mêmes avec des commandes quasi-similaires, la politique de fabrication revêt une orientation classique à savoir la mise en fabrication pour stock et en cas de besoin , la mise en fabrication sur commande.

Pour la première option (stock), elle consiste à alimenter un stock de produits finis sur lequel sont prélevées les quantités distribuées aux clients. Cette technique a le mérite de dissocier le débit de la production de celui de la distribution. Vue la nature du produit fini dont la date de péremption dépasse les trois années, le risque de perte ou d'avarie des stocks reste minime.

Pour la seconde option (commande), celle-ci consiste à émettre des ordres de fabrication à partir des commandes-clients. Il s'agit généralement de produits non standardisés.

Cependant, il y a lieu de signaler que pendant 4 mois de l'année, de telles commandes ne peuvent être satisfaites. L'industrie de la conserve de sardine ne fonctionne que 8 mois sur douze.

Cette démarche correspond aux objectifs de la société en lui assurant un produit disponible pour ses clients habituels.

La maîtrise du processus et de l'efficacité de la production permet à la société d'obtenir un produit fini répondant aux attentes des consommateurs, notamment en ce qui concerne la qualité de la sardine préparée et du sertissage.

Cette fonction constitue une force pour cette société qui envisage le développement de ses exportations sur les marchés internationaux.

La qualité du personnel

Comme il sera signalé au cours des autres fonctions, la gestion de la société est centralisée entre les mains de deux personnes. Mais, vu les caractéristiques spécifiques inhérentes aux PME-PMI, une telle gestion peut être compréhensible durant les premières années d'existence. Néanmoins, il est utile que la société en grandissant ne doive pas négliger ce volet de management humain.

En effet, il s'agit d'une réorganisation administrative en services notamment pour les achats et approvisionnement, les ventes et le suivi, la politique générale, le technique et la finance - comptabilité.

Au niveau de la fabrication, le personnel saisonnier recruté répond parfaitement au profil recherché car la main d'oeuvre à Safi demeure peu mobile et donc centrée sur l'emploi dans les conserveries ce qui lui procure une spécialisation importante.

Ce personnel d'exploitation est capable de traiter la matière première (la sardine) de manière à réaliser des gains en temps et sur le volume des chutes et déchets. Ces derniers sont réduits au minimum. Cet état de fait peut être constaté à travers les différentes étapes de la chaîne de fabrication.

C'est une fonction qui présente des atouts pour la société surtout si on considère la performance et la technicité des employés de la conserve de Safi.

la qualité des techniques et machines mises en oeuvre.

La société s'est dotée de matériel performant. La machine sertisseuse demeure la pièce maîtresse du parc matériel et c'est elle qui permet d'avoir des boîtes de conserve adéquates et répondant aux normes requises sur le plan international.

Le parc machines de la conserverie se compose de:

- cuiseur pour la cuisson;
- sertisseuse pour la fermeture des boîtes;
- stériflow pour la stérilisation

Sur les marchés mondiaux, l'exigence majeure s'exerce par le contrôle des fermetures des boîtes. Ce type de contrôle ne constitue nullement un handicap car la société support s'y est préparée en composant son parc machines de matériel entièrement importé.

L'entreprise support a amélioré cette tâche et par conséquent, elle est arrivée à pénétrer des marchés reconnus difficiles d'accès.

Le contrôle du matériel est assuré de façon permanente par la cellule technique de CARNAUD à Safi.

Compte tenu de ce qui précède, il y a lieu de remarquer que cette fonction constitue un capital pour la société et une potentialité à exploiter pour d'éventuelles politiques d'attaque de marchés nouveaux à l'échelle internationale.

Les achats et approvisionnement

Les quatre principales matières utilisées dans la production de la conserve de sardine sont, selon leur importance dans le processus, la boîte, l'emballage, la sardine et l'huile. Les deux premières y représentent 44% du prix de revient, la troisième 28% et la quatrième 10%.

Pour la boîte, la société s'approvisionne auprès de Carnaud, pour la sardine auprès d'un mareyeur et pour l'huile auprès de Cristal. Ceci permet de conclure immédiatement à la dépendance de cette société par rapport à des fournisseurs d'où les problèmes de délais très courts de crédit qu'ils lui accordent.

Cette fonction est exercée par les deux administrateurs assurant la gestion de la société. Donc, il y a absence de structure au sein de cette entreprise pouvant améliorer ce volet d'activité qui pourrait entraîner des gains sur les opérations d'achat.

Par ailleurs, la nature du produit mis en conserve qui est non stockable à l'état frais, faute de moyens de réfrigération, oblige la société à s'investir au moment de déchargement des captures de sardine.

Le traitement immédiat de toute la matière première reçue implique des stocks de produits finis important chez la société qu'elle doit gérer jusqu'à manifestation de la demande. Ceci explique en partie l'importance du besoin en fonds de roulement.

Compte tenu du nombre très réduit des fournisseurs de la société, des rapports de force en présence et de l'importance de la part des matières premières dans le prix de revient du produit fini, cette conserverie se trouve de fait en situation de sous-traitant ou de pseudo-filiale de ses fournisseurs.

Cette fonction présente un danger pour la société qui dépend de ses fournisseurs et se voit imposer leurs règles de jeu. Cette faiblesse tient au fait que la société peut à tout moment tomber en rupture de stocks ou de matière première . Elle tient également au fait que celle - ci peut se trouver en position de négociation faible.

4.1.2. la politique générale

D'après une discussion large avec un des responsables de la société, il s'est avéré que des idées sont exécutées sans qu'il y ait une politique orientée à des fins précises. A cet effet, on note l'absence de moyens commerciaux adéquats pour la réalisation d'un quelconque programme d'action.

cette entreprise présente beaucoup de possibilités d'expansion notamment le terrain de 14 000 m² dont le 1/3 seulement est construit et sa capacité à contracter des dettes à long et moyen terme . Cette idée ne trouverait son fondement que sur la base d'études de marchés nouveaux, malheureusement la société se contente actuellement des marchés actuels..

En outre, il est à préciser, que l'absence d'un tableau de bord ferait de la gestion prévisionnelle de la société un aléa non maîtrisable sauf par coïncidence de pure forme.

Ainsi, une politique générale et une stratégie demeurent un impératif incontournable pour la réussite à l'export.

Compte tenu des possibilités d'expansion de la société-support, un plan stratégique est le moyen adéquat pour son développement à différents niveaux. C'est à la direction générale que revient la tâche de définir les grandes orientations dans lesquelles s'inscrivent les activités de l'entreprise. L'absence de cette politique constitue un danger pour la survie de la société.

4.1.3. la fonction commerciale

Le volet commercial dans toutes ses composantes est également assuré par les deux administrateurs. La société se contente de la même clientèle des années précédentes qui passent commande par téléphone. Ceci dénote d'une confiance mutuelle entre les partenaires, mais a pour inconvénient majeur, la dépendance de la société à l'égard de 3 ou 4 clients. Le suivi des transactions est assuré par les deux responsables susvisés et un agent chargé de la préparation des dossiers pour l'administration.

En liaison avec le côté marketing, il est à observer que la société manque de vivacité et d'ambition d'atteindre des objectifs plus importants que son chiffre d'affaires moyen de 23.000.000 DH par an.

Actuellement, la société est consciente des problèmes que rencontrent les entreprises du secteur et envisage de développer sa propre marque.. Pour ce faire, elle se tourne vers le marché intérieur sur lequel elle compte réaliser l'année prochaine 50% de son chiffre d'affaires.

Ce recul du marché de l'exportation risque d'être néfaste pour la société, de lui faire perdre une part importante de son marché surtout si elle n'accroît pas simultanément sa production.

Les prix pratiqués par la société tiennent compte des éléments imposés par le marché d'export et par un environnement concurrentiel défavorable. Il est à signaler également, le souci de la société de ne pas maintenir des stocks importants et de veiller à préserver du travail pour ses employés pendant au moins huit mois sur douze.

Compte tenu de ce qui précède, et des éléments liés à la concurrence locale contribuant à une casse des prix d'offre, la société se fixe comme marge commerciale 5% sur la valeur totale de la matière première et des ingrédients incorporés. Les frais de mise à FOB ne font pas partie de l'assiette de détermination de la marge commerciale.

La fixation des prix est beaucoup plus une contrainte pour la société qu'un outil de planification stratégique. Dans ce cas, le prix à marge commerciale réduite ne s'inscrit ni dans la lignée ou dans les objectifs de maximalisation du chiffre d'affaires ni de sa croissance mettant en relation chiffre d'affaires et économies d'échelles.

L'organisation commerciale de la société présente une carence qu'on qualifierait de médiocre compte tenu de l'absence d'une cellule autonome de commercialisation et d'une politique des prix avec des objectifs clairement identifiés et bien définis.

4.1.4 . La fonction financière de la société :

L'analyse financière de la société est faite à partir de ses documents comptables qui constituent la déclaration de son activité et de ses résultats au fisc. Cette analyse se veut réelle compte tenu des chiffres avancés.

L'analyse de cette fonction sera érigée en quatre rubriques dont :

- la structure du bilan comportant le Fonds de Roulement Net, le besoin en Fonds de Roulement et la Trésorerie Nette;
- l'activité décrivant l'évolution du Chiffre d'Affaires et de la Valeur Ajoutée;
- la rentabilité;
- la gestion

- La structure du bilan :

La démarche poursuivie à ce niveau est apparentée à J.P. Thibaut* qui le présente à partir des masses du bilan, Actif et Passif. afin de permettre une compréhension d'ensemble des notions essentielles de l'analyse financière.

* J P. Thibaut. « le diagnostic de l'entreprise » Ed. SEDIF. Grenoble. 1ère édition 1989.

Le Fonds de Roulement Net (FRN) :

Le fonds de roulement net est représenté par l'excédent des capitaux permanents sur les besoins des actifs immobilisés en valeur nette (VIN). C'est une source durable ou structurelle mise à la disposition de l'entreprise pour financer des emplois du cycle d'exploitation.

On peut distinguer trois configurations possibles du FRN. Il peut être :

- positif, ce qui est souhaitable -----> $FRN > VIN$
- nul, ce qui est critique -----> $FRN = VIN$
- négatif, ce qui est dangereux -----> $FRN < VIN$

A cet égard, la situation de la société exportatrice est satisfaisante car elle présente un FRN positif de l'ordre de 5 293 474 DH, 6 450 765 DH, 6 950 245 DH et 5 972 234 DH au titre des exercices 1990 / 91 à 1993 / 94.

Cette situation est attribuable aux années précédentes où celle-ci réalisait des bénéfices qu'elle logeait en report à nouveau.

BFR (besoin en fonds de roulement) : est communément appelé besoin de financement de l'exploitation. Il résulte des décalages liés au cycle d'exploitation de l'entreprise. Ce décalage est double :

- un premier décalage résultant des flux physiques des opérations d'achat (transformation - vente)

- un deuxième décalage résultant des flux financiers qui sont eux mêmes synchronisés des opérations économiques. Le paiement des achats et l'encaissement des ventes se réalisent plutard en fonction des délais client - fournisseurs.

Le BFR de cette société a été financé par ses ressources durables (F.R.N.) à concurrence de 30,6%, 65,8%, 50,8% et 51,6% au titre des années 1990 / 91 à 1993 / 94.

Cette évolution dénote d'une amélioration dans le financement des BFR par le F.R.N.

La différence entre le BFR et le FRN a été financée par le crédit à court terme bancaire. Ces dettes sont importantes du fait que la société n'a eu recours ni aux dettes à long et à moyen terme, ni à l'accroissement de ses fonds propres par le biais des augmentations de capital.

Cependant, on peut toujours constater l'amélioration de la trésorerie de la société qui est passée en 4 ans de 12MDH à 5,6MDH.

La Trésorerie nette (TN) : elle est définie comme étant la différence entre le BFR et FRN.

La TN d'une société peut avoir 3 configurations possibles :

TN nulle -----> si $FRN = BFR = 0$

TN positive -----> si $FRN > BFR > 0$

TN négative -----> si $FRN < BFR < 0$

La trésorerie nette de l'entreprise support s'identifie à la troisième configuration ci-dessus. Elle est passée de 12 MDH en 1990/91 à 5,6 MDH en 1993/94.

Il convient de préciser qu'il faut entourer l'analyse de cette trésorerie avec beaucoup de prudence. A cet égard, il est à noter que le compte client 1993/94 est débiteur de 4,9MDH alors que le compte fournisseur n'est créancier que de 1,5 MDH ce qui en cas de règlement effectif immédiat changerait la physionomie de la trésorerie de cette société.

Après avoir présenté les notions de FRN, de BFR et de TN, il convient d'aborder celle de l'équilibre financier global du bilan.

De manière normative, on peut considérer un bilan équilibré, si le FRN positif était égal ou supérieur au BFR. C'est une situation idéale qu'on ne rencontre que rarement

Mais pour l'utilité de l'étude, on présente ci-dessous les configurations possibles de typologie de structures de bilan :

F.R > BFR		F.R < BFR		- FR		FR +		FR - < BFR		FR -> BFR	
FR+- BFR=T+		FR+- BFR=T-		FR- -BFR=T-		FR++BFR=T+		FR- + BFR=T+		FR- + BFR=T-	
BFR	FR+	BFR	FR	FR	T-	T+	FR+	FR-	BFR	FR-	BFR
T+			T-	BFR			BFR	T+			T-

NB: Le tableau ci-dessus est tiré de l'ouvrage de JP Thibaut déjà cité.

- La première colonne présente la situation d'un FR supérieur au BFR.

- La deuxième situation correspond à celle de la société support. C'est une situation très répandue parmi les société industrielles. La TN est financée par les dettes à court termes bancaires. A signaler que le cas normal situerait le besoin financier autour de 30%. Il l'est pour la société précitée à 48,4% au titre de l'exercice 1993/94.

Les dirigeants de cette société doivent oeuvrer dans le sens de ramener ce taux à la moyenne industrielle, soit 30%, afin d'encourager le banquier à suivre et faciliter le financement de l'exploitation.

- Le troisième cas est celui d'une entreprise ayant un FR négatif et un BFR, le tout à financer par les concours de trésorerie à court terme (situation critique).

- Le quatrième cas , le FR est positif plus une ressource en FR à la place du BFR. Les ventes sont réglées au comptant et les fournisseurs payés à terme. Il s'agit d'une situation exceptionnellement favorable qui permettrait au responsable financier de placer sa trésorerie moyennant une rémunération.

- La cinquième situation est celle où le FR est négatif financé par une ressource en FR très importante et qui entraîne une trésorerie positive (cas des hypermarchés).

- Le sixième cas s'apparente au précédent, seulement la ressource en FR est insuffisante pour financer le FR négatif. La trésorerie est donc négative.

Pour avoir une idée plus large de l'analyse de la structure, il est essentiel d'affiner cette dernière par des ratios de la structure financière.

A signaler d'emblée que les capitaux permanents coïncident avec les capitaux propres du simple fait que la société n'a pas de dettes à long ou à moyen terme. Il en découle que les ratios ayant pour dénominateur ces dettes ne seront pas retenus.

le ratio de financement propre est égal à 100%

le financement structurel :

3 en 90/91; 3,45 en 91/92

4,47 en 92/93 et 5,31 en 93/94

Ce ratio met en rapport les capitaux permanents sur les immobilisations nettes et doit en principe être supérieur à 1. Dans le présent cas, il est de 3 en 90/91, 3,45 en 91/92, 4,47 en 92/93 et 5,31 en 93/94. Ce ratio mesure la manière dont l'entreprise finance par des ressources stables ses emplois fixes.

le ratio de liquidité

Il découle des résultats obtenus à partir du ratio Réalisable et Disponible sur Dettes à Court terme que l'entreprise peut faire face à ses engagements à court terme dans les proportions suivantes :

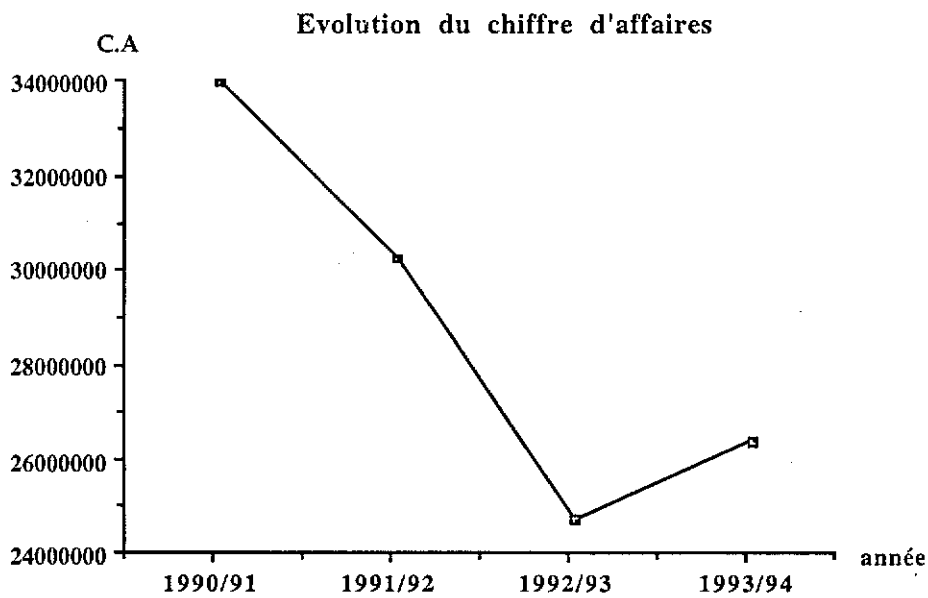
91 / 92	91 / 92	92 / 93	93 / 94
0,99	1,12	0,86	0,94

La situation vis à vis du banquier n'est pas inquiétante.

-L'analyse de l'activité :

Evolution du chiffre d'affaires (C A) réalisé au cours de la période 90/91 - 93/94

	1990 / 91	1991 / 92	%	1992 / 93	%	1993 / 94	%
C.A	33 788 494	30 041 737	-11	24 537 402	-27,3	26 214 656	-22,4



L'année 1990/91 a été une année où le chiffre d'affaires avait atteint un niveau satisfaisant ayant généré un bénéfice net comptable s'élevant à 4 168 195 Dh. Et c'est pour cette raison qu'il a été pris comme année de référence.

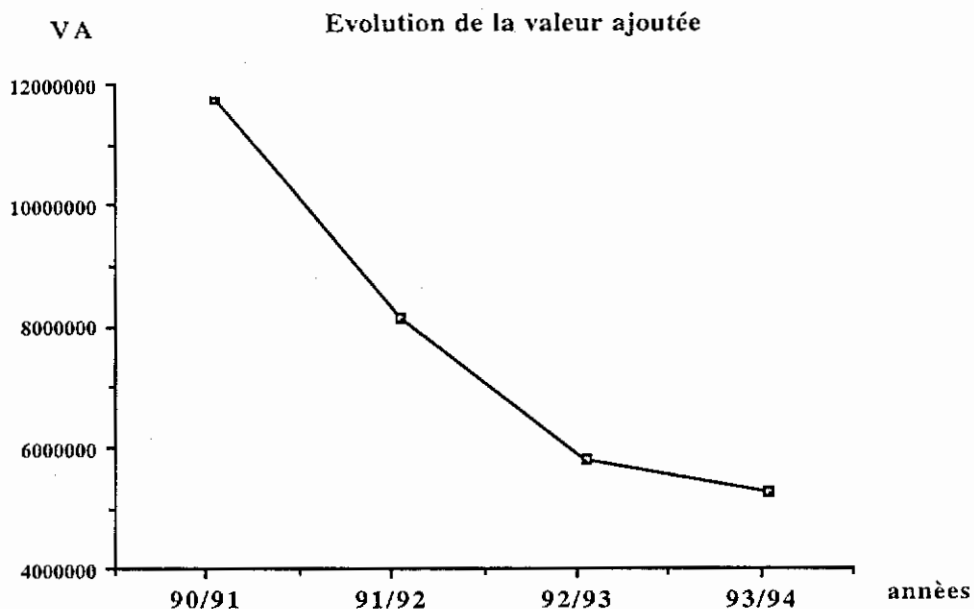
C'est ainsi que le chiffre d'affaires des exercices 91/92 à 93/94 a connu une décroissance de 11%, 27,30% et 22,4% bien qu'une petite amélioration ait été enregistrée en 93/94 par rapport à 92/93 (+6,83%).

Cette décélération de chiffre d'affaires est due essentiellement aux carences de la fonction commerciale.

Evolution de la valeur ajoutée (V.A.)

La valeur ajoutée exprime le supplément de valeur que l'entreprise incorpore dans ses produits par rapport à celle des biens et services achetés à des tiers.

	90 / 91	91 / 92	variation n / n-1	92 / 93	Variation n / n-1	93 / 94	Variation n / n-1
VA	11 585 861	8 011 944	-30,8%	5 662 671	-29,3%	5 117 001	-9,6%



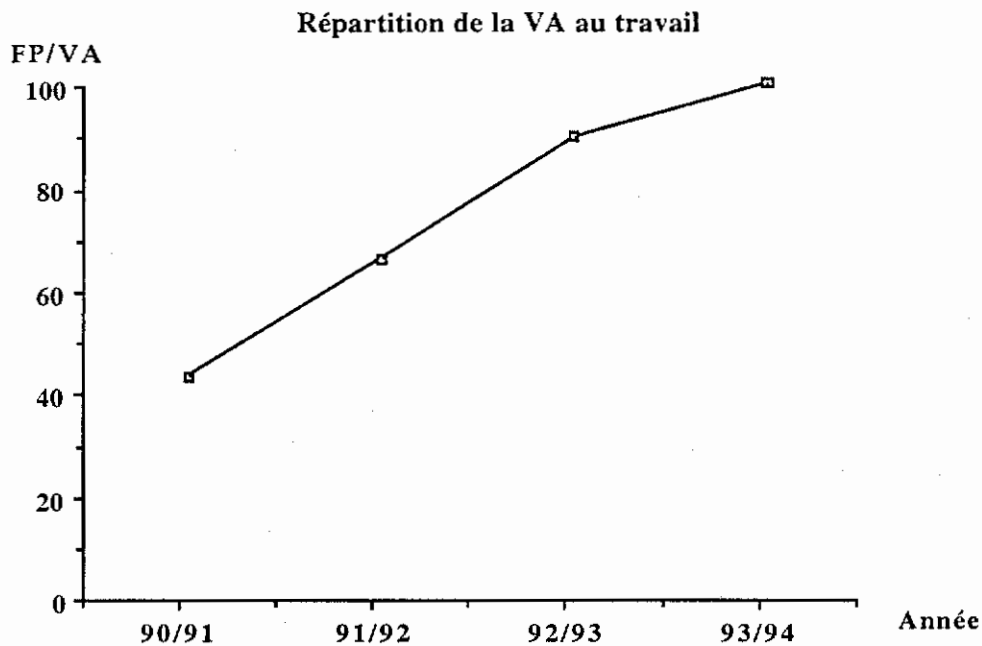
La valeur ajoutée, à l'image du chiffre d'affaires a enregistré une baisse continue au cours de la période considérée. Cette situation dénote d'une mauvaise combinaison des moyens matériels et humains dont dispose l'entreprise exportatrice.

Quelques utilisations de la valeur ajoutée

La répartition de la valeur ajoutée au travail :

	90 / 91	91 / 92	92 / 93	93 / 94
FP / VA	42,1%	64,9%	88,9%	99%

FP : Frais de Personnel



Le tableau ci-dessus fait ressortir la répartition de la valeur ajoutée sur le facteur humain de l'entreprise. Jusqu'en 1991/92 la situation était acceptable.

Au delà l'incidence des frais de personnel se faisait ressentir. Au titre de l'exercice 1993/94, la valeur ajoutée a été quasi totalement destinée aux frais de personnel.

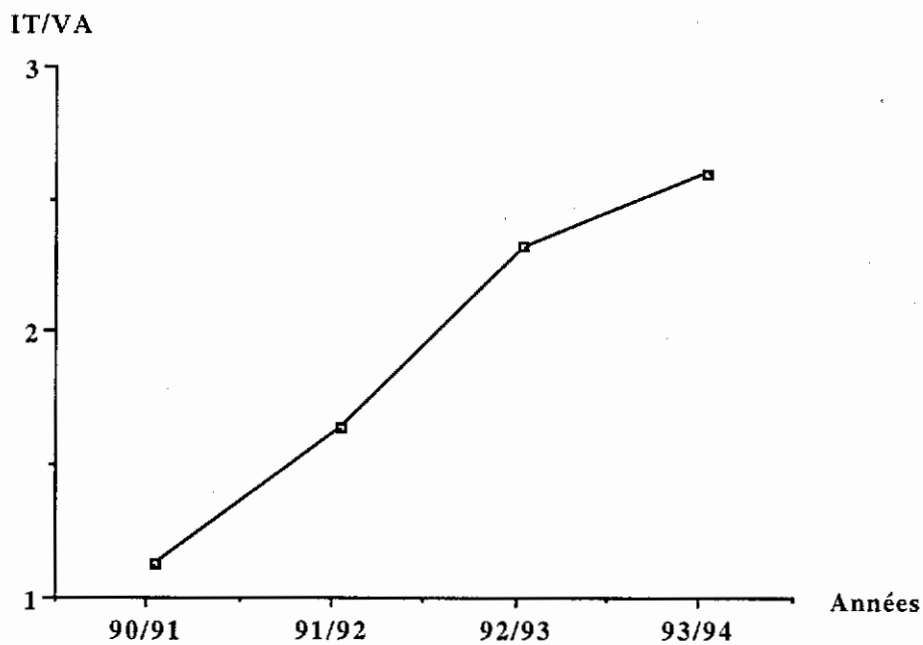
En conséquence, il n'y avait plus de solde qui pouvait servir au financement des autres facteurs.

La répartition de la valeur ajoutée à l'Etat :

	90 / 91	91 / 92	92 / 93	93 / 94
IT / VA	1,08%	1,6%	2,28%	2,56%

IT : Impôts et Taxes

Répartition de la VA à l'Etat



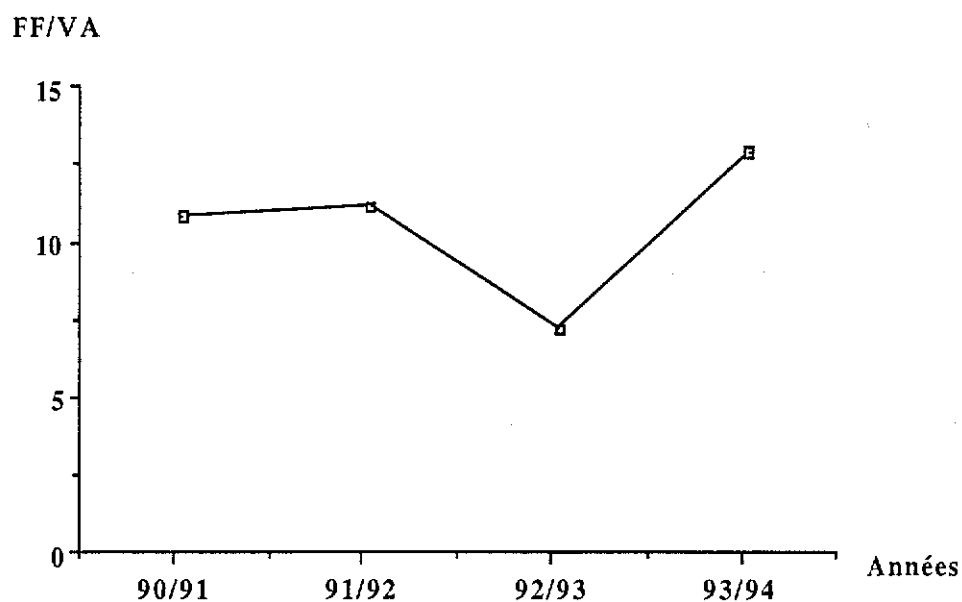
L'incidence de la fiscalité bien qu'en légère augmentation reste raisonnable et ne constitue pas un obstacle au développement de l'activité de la société.

La répartition de la Valeur Ajoutée aux Prêteurs :

	90 / 91	91 / 92	92 / 93	93 / 94
FF / VA	10,5%	10,8%	6,9%	12,6%

FF : Frais Financiers

La répartition de la VA aux Prêteurs



Ces prélèvements représentent exclusivement les frais financiers sur les dettes à court terme bancaires. A rappeler que la société n'a pas contracté de dettes à long ou à moyen terme.

A signaler que les dettes à court terme sont passées entre 1990/91 et 1993/94 de 12 millions de DH à 5 825 998 DH .Cette évolution favorable n'a pas permis d'améliorer le ratio ci-dessus relaté et ce, à cause de la baisse substantielle de la valeur ajoutée.

-L'analyse de la rentabilité

Compte tenu du fait que la gestion de l'affaire constitue le moteur qui met en marche et optimise la combinaison des facteurs de production dans l'objectif de réaliser une rentabilité, l'attention sera axée sur le ratio financier qui mesure l'aptitude du manager de l'entreprise à rentabiliser ses fonds propres.

Le ratio résultat net / capitaux propres a évolué de la manière suivante:

1990/91: 111%. le résultat net est supérieur aux capitaux propres;

1991/92: +10,58%. le résultat de l'exercice précédent a été reporté à nouveau ce qui a entraîné un gonflement des capitaux propres alors que les bénéfices de l'année ont chuté de 79,92%.

1992/93: +1,9%.

1993/94: -14,09%. la société a enregistré une perte nette de 1 255 035 DH.

les difficultés financières de l'entreprise restent donc liées à la baisse du chiffre d'affaires et par voie de conséquence, la rentabilité est affectée.

-L'analyse de la gestion

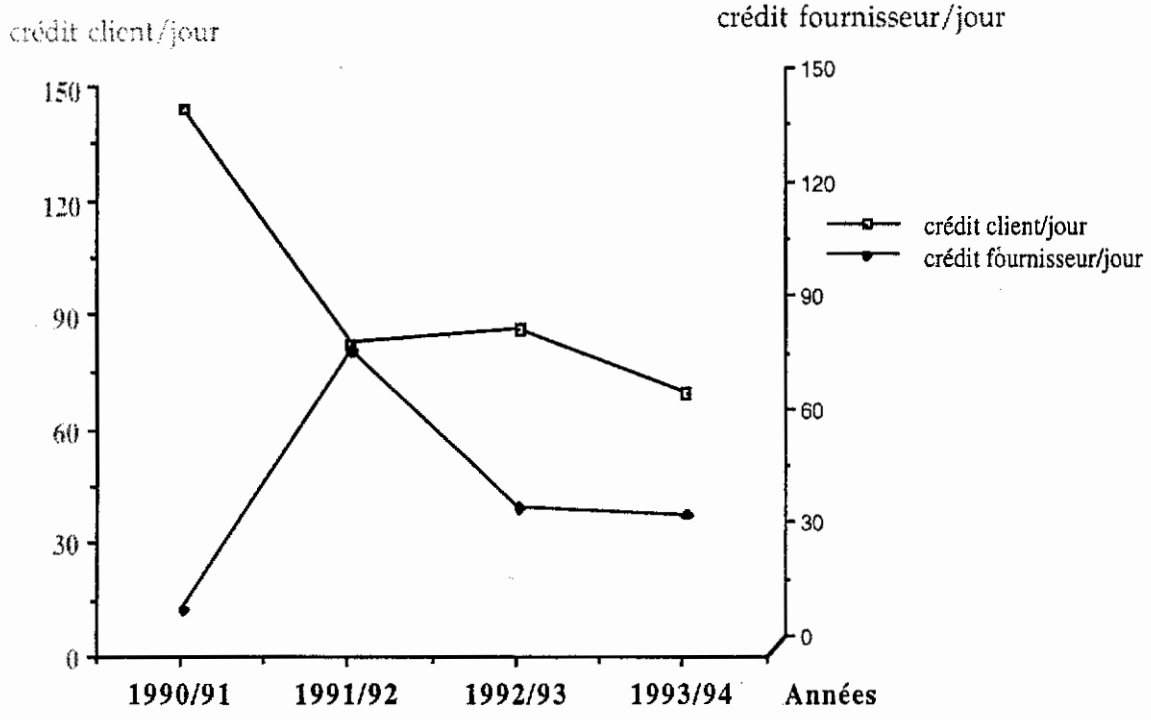
Ce volet de l'analyse se trouve lié à celui du financement de l'exploitation de l'activité.

Il s'agit d'apprécier les délais de crédit accordés aux clients et ceux obtenus des fournisseurs.

La société accorde des délais de crédit à ses clients supérieurs aux délais de crédit obtenus de ses fournisseurs. Le tableau ci-dessous donne un aperçu concluant :

	1990 / 91	1991 / 92	1992 / 93	1993 / 94
Durée moyenne du Crédit Client (en jours)	143	81	85	68
Durée moyenne du Crédit Fournisseur (en jours)	11	79	38	36

crédits à l'exploitation



Cette situation s'explique par la dépendance de la société vis-à-vis de ses fournisseurs. Elle ne diversifie pas ses fournisseurs et subit ainsi leurs lois.

La mise en relation de l'analyse de la gestion et du financement de l'exploitation peut être élucidée à travers les soldes de crédit client et de crédit fournisseur de fin d'année:

Rubriques	1990 / 91	1991 / 92	1992 / 93	1993 / 94
Client débiteur	13 323 772	6 812 911	5 808 505	4 973 699
fournisseur créditeur	664 655	3 856 275	1 931 057	1 508 236
Solde	12 659 117	2 956 636	3 877 448	3 465 463

Ces soldes sont financés par la société exportatrice. Il reflètent et suivent l'évolution de la trésorerie telle que présentée précédemment. A cela, s'ajoute également le financement des stocks de produits finis ayant atteint la valeur de 5 420 810 DH en fin de période 1993/94.

Compte tenu de ce qui précède, il y a lieu de préciser que la gestion de la société devra être revue dans le sens de rapprocher le plus possible les délais de crédit d'exploitation.

Durée de rotation des stocks

La durée de rotation des stocks de 1990 / 91 à 1993 / 94 est de 58j, 64j, 121j et 87j dénotant ainsi la difficulté à se maintenir au niveau de l'année de départ (1990/91). La société constitue en stock le produit fini (conserve de sardine) à ses frais pour le livrer le moment venu à ses clients qui pratiquent la politique du stock minimum.

La fonction financière est jugée moyenne compte tenu de quelques indicateurs satisfaisants. On peut citer à titre d'exemple, le fonds de roulement net positif et le ratio de financement structurel.

4.2. Diagnostic global

4.2.1 .Explication de la démarche des éléments majeurs du diagnostic

Le tableau des éléments majeurs du diagnostic ci - dessous est basé sur l'analyse des fonctions de la société qui sont au nombre de huit. Pour faire ressortir la performance globale de la société, il sera procédé à une notation des différentes fonctions allant de 1 à 4 selon les appréciations "Danger", "Médiocre", "Moyen", "Bon".

Ces notes seront pondérées par des coefficients dont le plus élevé est 16 et le plus bas est 6. Les éléments affectés du coefficient 16 sont le processus de production , le commercial, et le personnel. Il s'agit des rubriques les plus importantes de l'activité de la société. Le produit réussi, le personnel hautement qualifié et l'efficacité des services chargés des ventes assurent la bonne marche de la société et lui procurent une part confortable dans le marché. A défaut de la réussite de ces éléments, la société peut vivre des difficultés insurmontables à se placer dans un environnement concurrentiel.

En deuxième lieu, le coefficient 12 est affecté aux éléments suivants : la structure financière et la qualité des techniques et machines mises en oeuvre. Ce groupe d'éléments est placé en

deuxième position compte tenu du fait que ce sont des fonctions qu'on peut gérer et améliorer avec le temps et conjointement avec l'aide du conseil spécialisé.

Une structure financière conséquence d'une mauvaise gestion peut être corrigée en recourant au conseil d'expert ou de manager. La qualité des techniques et les machines mises en oeuvre est une fonction appelée à suivre l'évolution de la recherche scientifique et peut tomber en cas de négligence en obsolescence. Cela ne peut aucunement empêcher les sociétés de continuer de produire. Elles peuvent perdre en performance mais ne seront pas éliminées de la course aux marchés. C'est pour cela que cette rubrique est classée en deuxième position.

La fonction achat et approvisionnement est en troisième position et est affectée du coefficient 10. Dans le présent cas, cette fonction présente des spécificités contraignantes notamment l'existence de deux fournisseurs d'huile. La société ne dispose pas de larges possibilités de manoeuvre. C'est pour cela qu'elle a été classée en troisième position .

Le coefficient 6 est affecté à la fonction politique générale. Il s'agit d'une donnée importante de la vie des sociétés mais ne peut entraver la marche de celle - ci. Dans le présent travail elle fera l'objet d'une attention la considérant la clé de réussite d'opérations à l'export.

4.2.2. Le diagnostic

Eléments	Pondération				Profil de l'Entreprise				
	Désignation	N	P	NP	NP théo	Dange r	Médiocre	Moyen	Bon
I. Les fonctions techniques									
I.1.Processus de production	4	16	64	64					*
I.2.Qualité du Personnel	4	16	64	64					*
I.3. Qualité des Techniques et Machines mises en oeuvre	4	12	48	48					*
I.4. Achats et Approvisionnement	1	10	10	40	*				
II. Politique Générale	1	6	6	24	*				
III. Efficience des Ventes (le Commercial)	2	16	32	64		*			
IV. Structure Financière	3	12	36	48			*		
Total			260	352					

N : Note de 1 à 4

P : Pondération

N P : le Produit N et P

NP théo : le produit NP théorique.

La note globale obtenue est 260 / 352 soit 73,8% de la note pondérée théorique. Bien entendu certains éléments de cette appréciation doivent faire l'objet de corrections afin que la société se positionne dans un parfait état de santé pour affronter les marchés étrangers et la concurrence locale exportatrice et internationale.

Le diagnostic de la société support a fait ressortir que sur l'évaluation des huit éléments majeurs, trois donnent des résultats excellents (le processus de production, le personnel et la qualité des techniques et machines). Il s'agit des éléments affectés des pondérations importantes. Le reste des éléments présente une valeur moyenne pour la structure financière. L'efficience des ventes, les achats et la politique générale constituent des faiblesses pour l'entreprise. Cette faiblesse ne peut constituer un goulot d'étranglement car on peut y remédier en y apportant les corrections nécessaires à leur traitement.

Pour les achats et approvisionnement, la société devra diversifier ses fournisseurs de sardine et d'huile en essayant en même temps de réaliser des gains sur ses achats. cette diversification passera par la création d'un service achat et approvisionnement qui devra être encadré par une personne ayant la capacité de conjuguer l'expérience nécessaire en la matière avec l'aisance de manipuler les matériaux scientifiques de gestion des achats et approvisionnement. ceci aura comme conséquence la mise en place d'une cellule apte à faire face à

des situations diversifiées, d'en profiter et de réduire la dépendance de la société vis à vis des fournisseurs traditionnels.

Concernant l'achat des boîtes et autres emballages, la société n'a pas le choix de diversifier les fournisseurs car le marché n'en compte pas beaucoup et le fournisseur choisi, en l'occurrence "Carnaud" présente beaucoup d'avantages notamment l'expérience et l'assistance technique .

Par ailleurs, il est à préciser que les travaux jusqu'ici réalisés ont permis d'avoir une vue d'ensemble de l'état des lieux de l'environnement de l'entreprise.

Il en découle que la société exportatrice est appelée à agir efficacement sur les fonctions présentant des menaces pour son mode de fonctionnement. A cet effet, un plan d'action sera proposé et fera l'objet de la troisième partie.

Mais préalablement, et afin d'accompagner cette société dans son développement, on présentera ci-dessous la deuxième partie qui aura pour objet le choix d'un marché d'exportation.

II ème Partie :
L'APPROCHE DES
MARCHES
D'EXPORTATION

1. CONTEXTE GLOBAL DU MARCHÉ

1.1 Méthodologie

L'étape précédente des travaux présentés a révélé l'existence d'un potentiel exportable tant au niveau national qu'au niveau de la société exportatrice. Lors de cette étape, il a été pris conscience des forces et des faiblesses rencontrées par le secteur et par la société support

La présente étape sera caractérisée par le choix d'un marché d'exportation évalué sur la base de plusieurs données.

Dans une optique globale permettant de prévoir le développement des exportations par le secteur de la conserve de la sardine, une confrontation entre demande européenne et offre marocaine est nécessaire, ce qui permettrait de juger le caractère porteur global du marché unique précité.

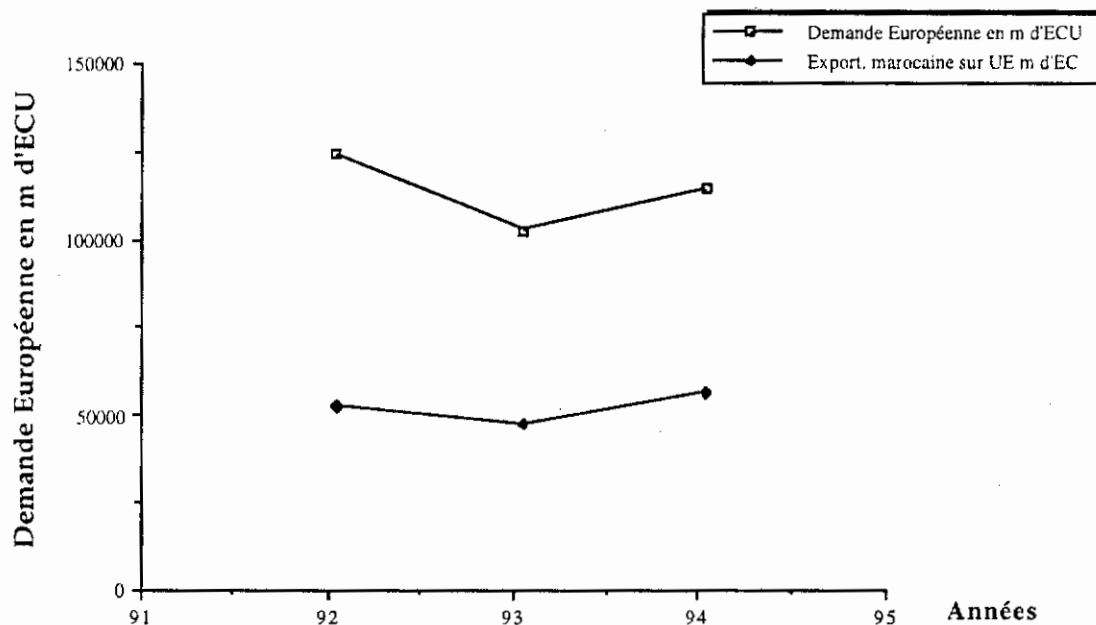
Ensuite, sera développée la démarche de ciblage d'un marché au sein de l'Europe pour l'écoulement éventuel des produits de la société exportatrice.

1.2. Analyse de la demande européenne et comparaison avec l'offre marocaine

Le marché de l'Union Européenne est composé à partir du 1er Janvier 1995 de 15 pays (la Suède, la Finlande et l'Autriche étant les derniers arrivants) englobe 370 millions de consommateurs. Il est en cela comparable au marché Nord-Américain connu sous l'appellation Nord American Free Trade Association-N.A.F.T.A. formé de 365 millions de consommateurs.

Le marché global de l'U.E est caractérisé par la liberté de mouvement des capitaux, des biens et des services. Les biens produits ou importés par un pays membre peuvent avoir libre accès aux autres marchés de ces Etats et ce, sans restriction aucune. Cette liberté de circulation trouve son fondement dans l'uniformisation des règles du commerce international adoptées par les pays membres de ce groupement régional.

Les données chiffrés qui seront avancées au sujet de la demande européenne et de l'offre marocaine porteront sur des valeurs en ECU afin de faciliter la mise en rapport des éléments de comparaison. Il n'a pas été possible d'avoir les statistiques de la demande européenne en tonnage et les seules statistiques disponibles ont pour source « EUROSTAT 1995 » et ne portent que sur la période allant de 1992 à 1994.



Il ressort du schéma ci-dessus, que la demande globale européenne oscille entre 110 millions d'ECU et 122 millions d'ECU. Le Maroc y occupe une part de marché atteignant 44% en 1994.

Les 56% restant de parts de marché peuvent être conquis par le produit marocain, pour une grande partie, surtout si on sait que :

- les détenteurs des 56% précités sont au nombre de 9 pays dont 6 sont clients du Maroc;

- les 3 autres pays restant à savoir la Namibie, le Thaïlande et le Chili sont défavorisés par rapport au Maroc pour les raisons suivantes :

+ un avantage compétitif en faveur du Maroc représenté par les coûts de transport, les liens historiques et l'appartenance à l'espace méditerranéen;

+ un produit marocain plus connu du consommateur européen que celui des autres pays.

1.3. La sélection du marché d'exportation

Le choix rationnel d'un marché cible repose en principe sur l'étude détaillée de données sur un certain nombre de pays. L'analyse des données d'ordre macroéconomiques, commercial et financier etc...permettra d'éliminer certains pays et d'en retenir d'autres . Parmi ceux retenus, on peut encore approfondir l'analyse et la renforcer par d'autres informations utiles afin d'arriver à un classement par ordre d'importance des pays -marchés.

A ce stade, on peut déjà commencer par délimiter le champs de recherche de marchés à l'exportation. L'analyse de la répartition géographique du commerce extérieur du Maroc en 1996 met en évidence l'importance de l'Europe qui demeure notre principal partenaire commercial avec 63,4 % de l'ensemble de nos échanges avec l'étranger.

L'Europe a fourni 61,7 % de nos achats qui sont passés de 48369,4M DH (millions DH) à 44 433,6M DH entre 1995 et 1996, en baisse de 8,1% et a absorbé 66,2% de nos ventes qui ont évolué de 26581,7M DH à 27391,2M DH, soit une variation de +3,1%.

Dans ce continent, la France est le premier partenaire du Maroc. Quant à l'Espagne, elle occupe la seconde place avec des parts respectives de 8,8% et 9,9% à l'import et à l'export. Les importations en provenance de ce pays sont composées de demi-produits, de biens d'équipement, de produits énergétiques, de gasoil et de fuels oils et de biens de consommation.

Les exportations vers ce pays sont constituées de biens alimentaires notamment les produits de la mer, de produits bruts d'origine minérale, de biens de consommation et de demi-produits. Les tableaux joints en annexe donnent une idée précise sur le commerce extérieur du Maroc en 1995/96

Les données chiffrées du commerce extérieur du Maroc avec l'étranger permettent d'axer l'attention sur les marchés européens d'autant plus que la proximité géographique, les liens historiques et l'appartenance à l'espace méditerranéen font que cette communauté présente un atout fondamental qu'entraîne les économies sur les coûts de transport et des avantages des accords bilatéraux et multilatéraux dans la perspective du mouvement de régionalisation.

Ainsi, le choix de l'Europe se justifie surtout quand on sait que la communauté européenne est le premier importateur de poisson dans le monde avant le Japon avec 11 millions de tonnes, soit un tiers des importations mondiales. En plus, les attentes du consommateur européen en matière de poisson évoluent d'une manière très favorable aux nations à main -d'oeuvre bon marché comme le Maroc. La demande pour des spécialités de poisson en salade ou précuit ou de sardine sans peau et sans arêtes, progresse et ces préparations ont un fort contenu en main d'oeuvre.

Enfin, la relative sophistication du consommateur européen est un stimulant pour l'innovation et la qualité. Par exemple un nouvel emballage "RING-PULL" a été introduit dans les années 80, alors que les anciennes boîtes à décollage sont toujours utilisées pour l'export à destination de l'Afrique.

En outre, l'Accord d'Association Maroc-Union Européenne ouvre de nouvelles perspectives. Avant de traiter les retombées bénéfiques de cet accord sur l'exportation de la conserve de sardine, il convient de rappeler que les expéditions de ce produit à destination de la communauté faisaient face à des obstacles notamment des taxes au-delà d'un certain quota (contingent).

Sur le plan géopolitique, il y a lieu de préciser l'importance des relations Maroco-Européennes. A ce sujet, on peut valablement dire qu'il y a urgence et opportunité à s'affilier à ce pôle commercial car l'arrivée à l'Est des anciens Etats socialistes ayant l'appui de la République d'Allemagne risquerait de compromettre notre position jusque là privilégiée. Pour ce faire, l'urgence consiste à contrecarrer l'élargissement commercial et financier de l'Europe vers l'Est en menant une politique réfléchie notamment en intéressant davantage ce pôle à nos produits et encore plus en l'impliquant dans notre tissu économique actuel (ouverture du capital national aux investisseurs européens).

Au sein des 15 pays de l'Union Européenne, la France occupe la place prépondérante des échanges avec le Maroc. Cependant, bien que l'Europe reste le sentier battu avec la France comme chef de file et partenaire privilégié, d'autres maillons de la chaîne européenne n'ont pas été suffisamment exploités.

Ces pays dont les économies s'internationalisent de plus en plus, offrent des opportunités d'affaires énormes, de l'assistance technique en matière de pêche et de transformation des produits de cette activité, d'industrialisation et de modernisation.

La matrice multicritères.

Population - 1994 en milliers

France	57 847
Espagne	39 175
Belgique	10 108

Croissance de la population active : en % par rapport à la période précédente :

Pays	1991 base en milliers	1992	1993	1994 (P)	1995 (P)
France	24 943	0	0,2	0,5	0,5
Espagne	15 075	0,5	0,7	0,5	0,3
Belgique	4 210	0,7	0,5	0,3	0,1

Croissance de l'emploi : en % par rapport à la période précédente.

Pays	1991 base en milliers	1992	1993	1994 (P)	1995 (P)
France	22 582	1,0	-1,2	-0,4	0,6
Espagne	12 609	-1,9	-4,5	-1,1	0,7
Belgique	3 819	-1,5	-1,5	-0,8	-0,1

Produit intérieur brut (PIB) :

Pays	en Mds Ecu. Année 1994	PIB/Tête (1000 Ecu)
France	1 112	19,2
Espagne	404	10,6
Belgique	188	18,6

Pond	Notes/10	France N : NP	Espagne N : NP	Belgique N : NP
7	10	9 : 63	6 : 42	2 : 14
5	10	2 : 10	9 : 45	6 : 30
3	10	3 : 9	1 : 3	2 : 6
5	10	6 : 30	8 : 40	7 : 35

Taux de croissance des exportations %: par rapport à la période précédente.

15 10 6 : 90 9 : 135 6 : 90

Pays	1991	1992	1993	1994	1995
France	3,9	5,2	-4,4	4,8	6,3
Espagne	11,8	5,6	9,0	6,9	8,9
Belgique	4,0	0,0	-3,2	3,0	6,0

Taux de croissance des importations %: par rapport à la période précédente.

15 10 6 : 90 9 : 135 5 : 75

Pays	1991	1992	1993	1994	1995
France	3,0	1,1	-5,5	-3,1	5,4
Espagne	11,7	8,9	-3,7	-3,4	7,3
Belgique	4,1	1,0	-1,8	-1,8	4,6

Proximité des marchés = Gain de transport à partir du port de Tanger.

15 10 6 : 9 10 : 150 4 : 60 |

France	> 1300 Km
Espagne	14 Km
Belgique	> 1800 Km

Import du produit marocain conserve par les 3 pays: en % 94 / 95 et en 1000 Ecu

France	:	7746 / 13 940	= - 44,4
Espagne	:	1331 / 158	= - 742,4
Belgique	:	-	-

Taux de croissance des prix à la consommation : en % par rapport à la période précédente.

Pays	1990	1991	1992
France	3,7	3,2	2,4
Espagne	6,7	5,9	5,9
Belgique	3,4	3,2	2,4

Marché réexportateur de la conserve de sardine sur le marché de l'UE : (en 1000 Ecu)

Pays	1992	1993	1994	% 94 / 92
France		Néant		
Espagne	8547	2148	2469	189,1
Belgique			Néant	

LE TOTAL DES POINTS

Pond	:	Pondération de 0 à 15
N	:	Note de 1 à 10
NP	:	Note pondérée
(P)	:	Projection de l'O.C.D.E

20	10	3 : 60	10 : 200	-
5	10	4 : 20	8 : 40	4 : 20
5	10	0 : 0	10 : 50	0 : 0
		465	660	350

Source : Statistiques O.C.D.E.

Le choix de la France, l'Espagne et la Belgique a été opéré à partir des considérations suivantes:

La France étant le premier partenaire du Maroc, il est judicieux de vérifier si elle présente toujours les meilleures opportunités d'expansion pour le produit marocain ?

L'Espagne a été choisie pour l'intérêt qu'elle présente en tant que pays européen voisin, réexportateur du produit concerné, consommateur important et pouvant servir de marché tremplin pour d'autres horizons comme l'Amérique latine.

La Belgique a retenu l'attention du fait de son appartenance à l'espace des pays formant la communauté du Bénélux et de sa situation géographique au centre de l'Europe de l'Ouest .

Il ressort du tableau présenté ci-dessus que le marché espagnol offre le meilleur potentiel eu égard aux indicateurs retenus. Concomitamment avec cette conclusion, il y a lieu de préciser que pour ce marché :

- il n'existe aucune valeur indéterminée correspondant à un coefficient important qui pourrait fausser le résultat;

- il n'existe aucune condition prohibitive qui pourrait rendre le marché pratiquement inaccessible.

Par ailleurs, l'analyse a fait ressortir des résultats non rapprochés c'est à dire que les scores obtenus classent le marché espagnol loin devant la France et la Belgique.

Parmi les indicateurs les plus importants ayant permis le choix du marché espagnol, on peut citer : le taux de croissance des importations; l'évolution des importations en provenance du Maroc, la capacité à réexporter le produit marocain et la proximité géographique.

En plus des données chiffrées, le partenariat maroco-espagnol suscite un intérêt particulier chez les opérateurs économiques des deux pays, lequel intérêt a été rappelé lors des journées partenariales maroco-espagnoles organisées à Casablanca les 27 et 28 Octobre 1997 par la Banque Commerciale du Maroc (B C M) et la Banque Centrale d'Espagne. A également appuyé cette tendance, Mr LAHJOUJI ABDERRAHIM-Président de la C G E M et ce, à l'occasion de ces mêmes journées. *

**Source : Le Matin du Sahara et du Maghreb- du Mercredi 29 Octobre 1997. « Coopération :Maroc-Espagne ».*

L'Espagne, 2ème client, fournisseur et investisseur au Maroc, lié avec ce dernier par des accords publics et privés, a un rôle important à jouer dans l'arrimage de l'économie marocaine à celle de l'Union Européenne.

Par ailleurs, le Maroc présente d'importantes potentialités pour l'Espagne du fait de la proximité géographique, de la mémoire historique et aussi de l'appartenance au même espace euro-méditerranéen.

Dans ce contexte, la recherche de nouvelles opportunités est nécessaire pour le développement des relations bilatérales, de telle sorte que l'Espagne puisse devenir le premier partenaire du Maroc.

Cette thèse a été confirmée lors de la rencontre susvisée par Mr JORGE DEZCALLAR- Ambassadeur d'Espagne à Rabat qui a précisé que « la Royaume du Maroc constitue aussi une priorité stratégique de la politique extérieure espagnole ».* Toujours dans ce sens, il convient de rappeler la participation de l'Espagne aux grands projets infrastructurels (gazoduc, connexion électrique sous-marine, la liaison fixe du détroit, etc).

Il présente également d'autres atouts majeurs notamment les habitudes de consommation qui y sont installées depuis des siècles avec le développement de la marine espagnole, ses courants d'affaires avec le reste du monde en l'occurrence les pays de l'Amérique latine qu'il peut ouvrir aux produits marocains et enfin, la place qu'il occupe au sein de l'Europe

A travers ces considérations, la recherche d'un partenariat espagnol dans un premier temps commercial et ensuite de Joint-Venture est souhaitable Ceci faciliterait l'accès du produit dans divers marchés et l'intéressement du capital espagnol lui même à l'activité de la conserve au Maroc.

Compte tenu de ce constat de fait, l'accent devra être mis sur les efforts de sensibilisation des opérateurs économiques espagnols pour les opportunités à saisir dans différents secteurs d'activité notamment celui de l'agro-alimentaire et en particulier les conserveries de sardine.

1.4. L'étude préliminaire du marché cible

1.4.1. les données générales

Nom officiel : Royaume d'Espagne

Situation politique : La forme politique de l'état espagnol est celle d'une monarchie parlementaire. Le Roi Juan Carlos Ier est l'actuel chef de l'état. La constitution de 1978 établit les principes fondamentaux qui définissent l'organisation politique et la nature de l'état espagnol. L'organisation législative espagnole est originale dans le sens où tout en proclamant l'unité indissoluble de l'Espagne, la constitution reconnaît le droit à l'autonomie des populations qui la composent. L'Espagne n'est pas un Etat fédéral mais à souvent été qualifié "d'état autonome". Et c'est cette originalité tenant compte de l'esprit même du citoyen espagnol qui confère au pays une stabilité politique et une pérennité du système.

Situation géographique : Avec 504.782 Km², y compris les Iles Baléares (5014 Km²), les Iles Canaries (7242 Km²) et les présides de Ceuta et Melilia en Afrique du Nord (32Km²), l'Espagne est après la France le deuxième pays le plus étendu de la communauté Européenne. Située au sud-ouest de l'Europe, l'Espagne n'a de frontières communes qu'avec la France, le Portugal, les principautés d'Andorre et de Gibraltar et avec le Maroc si l'on peut tenir compte

des présides susvisées et des 14 Km du détroit qui lie l'Europe (Espagne) au Maroc. Ceci constitue un atout pour le Maroc dans ses relations commerciales avec l'Espagne notamment le volet transport et les gains qui peuvent en résulter.

Population* : La population espagnole est estimée en 1996 à 39,27 M.H., la densité moyenne est de 79 h/Km² (moyenne UE 143 h/Km²).

Principaux indicateurs démographiques en 1991 :

- Nombre d'enfants / femme : 1,28 (1,55 en UE)
- Taux natalité pour 1000 h : 9,9 (11,5 en UE)
- Taux de mortalité pour 1000 h : 8,7 (10,1 en UE)
- Espérance de vie : 80,1 ans chez les femmes
73,4 ans chez les hommes

h= habitant

*Source : EUROSTAT, 1992

En 1992, le nombre d'étrangers résidant légalement en Espagne s'élevait à 393.100. La population espagnole est relativement jeune comparée à la moyenne des pays de l'OCDE, puisque 22% des habitants ont moins de 16 ans, 65% ont entre 16 et 64 ans et seulement 13% ont plus de 65 ans. Environ 1/4 de la population habite dans des villes de plus de 500.000 habitants et près de la moitié dans des villes de plus de 50.000 habitants.

Population active* : 1993, en millier d'habitant et en pourcentage

Total	15.405,8	
Agriculture	1.291,6	8,4%
Industrie	3 020,4	19,6%
Services	8.205,6	53,3%
Au chômage	3.497,1	22,7 %
Construction	1.495,1	9,7 %

*Source ; INE (Instituto Nacional Estadístico)

Capitale : Madrid

Langue officielle : Espagnol

- Dans les milieux d'affaires les langues française et anglaise sont également utilisées

Religion : Chrétienne

Monnaie : La Pesetas "PTS". La Pesetas a l'avantage d'être librement convertible et elle est cotée par Bank Al Maghrib, ce qui constitue un atout pour le commerce extérieur Marocain

Cours de la peseta : 100 PTS au 7/1/98 = 6,35240 DH à l'achat

= 6,41621 DH à la vente

1.4.2. les données économiques

- Indicateurs économiques

PiB : 69.779 milliards PTS en 1995

: 73 661 milliards PTS en 1996

Structure de la population active* :

	en milliers	en % de la population totale	Part dans le PiB en milliards de PTS	en %
Agriculture	1291,6	8,4	2103,0	3
Industrie	3020,4	19,6	18.788	30
constructions	1495,1	9,7	4.987	8
Services	8205,6	53,3	36.515	59
Chômage	3497,1	22,7		
Total	15.405,8		60.881	100

Données de 1993. Source INE (Instituto Nacional Estadístico)

1.4.3 Le cadre juridique des échanges avec le Maroc: Les accords de coopération.

- Accord de coopération économique du 13 Mai 1971

- Accord relatif aux transports terrestres internationaux de marchandises signé en Mars 1988; La commission mixte instituée par cet accord a tenu sa deuxième session à Rabat le 25 et le 26 Octobre 1989;

- Nouvel accord cadre de coopération économique et financière mis en place le 3 Décembre 1993. Il porte sur un appui financier important pour le Maroc et est destiné à soutenir les orientations actuelles de la politique économique et financière. Il vise également à développer des relations d'affaires en accord de Joint Venture entre les opérateurs économiques des deux pays;

- Convention tendant à éliminer les doubles impositions en matière d'impôt sur le revenu et la fortune du 10 Juillet 1978;

- Accord relatif au transport maritime du 19 Décembre 1979 mis en application en 1984 ;

- Accord sur la sécurité sociale de 1983

- Accord d'association avec l'UE.
- Accord Maroc-Espagnol pour la promotion et la protection des investissements signé à Madrid le 11 Décembre 1997.

1.4.4. Le commerce extérieur avec le Maroc

- Structure du commerce Extérieur espagnol

(en milliards PTS)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Importations	8396	8915	9672	10.205	9999	12 306	14 106	15 636
Exportations	5135	5643	6226	6606	7576	9746	11 339	12 931
Solde	-3262	-3212	-3447	-3599	-2422	-2559	-2767	-2505
Couverture	61,2 %	63,3 %	64,4 %	64,7 %	75,8 %	79,2%	80,3%	83,7%

Source : Bases de DATOS-ICEX (Instituto Espanol de Comercio Exterior)

8ème édition actualisée 1997

La balance commerciale espagnole est en déficit chronique depuis plusieurs années puisque le taux de couverture moyen des importations par les exportations entre 1989 et 1996 est de 71,57% . Le

relatif redressement de cette situation à partir de 1993 (taux de couverture 75,8%) est dû à la progression du volume des exportations et à une décélération des importations. Cette amélioration est l'effet conjugué de la dévaluation de la pesetas et de la chute de la demande intérieure et de l'investissement (-9,5%).

Cependant, on constate que malgré le déficit commercial croissant jusqu'en 1992, l'économie espagnole est parvenue à accroître sa part de marchés étrangers. L'avantage comparatif des produits espagnols (indice calculé par le rapport du solde commercial au montant total des échanges) s'est en effet globalement amélioré *.

Les importations espagnoles de biens de consommation**

	1991	1992	1993
Aliments, boissons, tabac (en milliards de PTS)	682,1	774,6	823,7
Importations globales de biens de consommation	2341,8	2846,2	2759,8
Part des aliments, boissons et tabac dans les importations globales de biens de consommation	29,12%	27,4%	29,84%

* Source ICE. tirée de "Un marché Espagnol" de CFCE (1995)

** Source INE

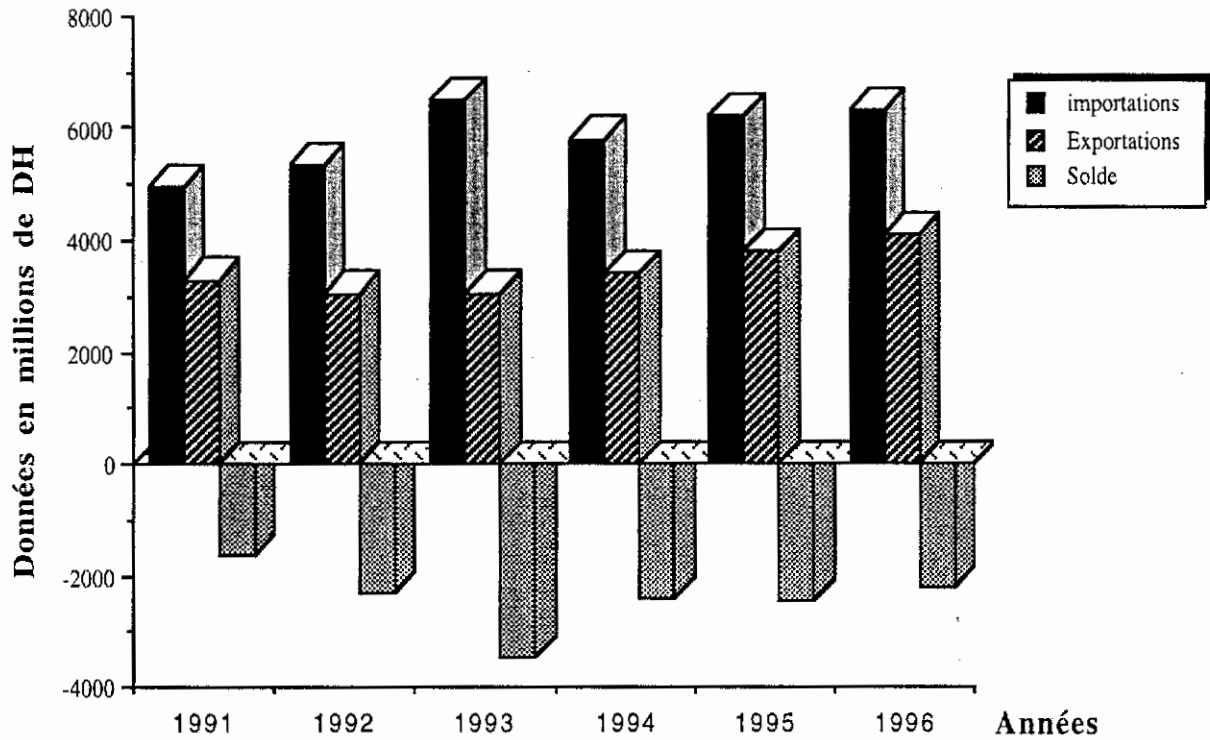
- La balance commerciale maroco-espagnole.

Elle présente un déficit chronique au détriment du Maroc. Le taux de couverture des importations par les exportations a atteint son point culminant en 1991 soit 66,45 %. Les données ci-dessous sont en millions de DH.

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Importations	4.939,648	5.360,804	6.498,831	5.789,728	6 214,600	6305,80
Exportations	3.282,611	3.065,820	3.037,268	3.413,562	3.778,600	4089,40
Solde	-1.657,037	-2.294,984	-3.461,563	-2.376,166	-2.436,00	-2216
Taux de couverture	66,45 %	57,19 %	46,7 %	59,0 %	60,80 %	64,9 %

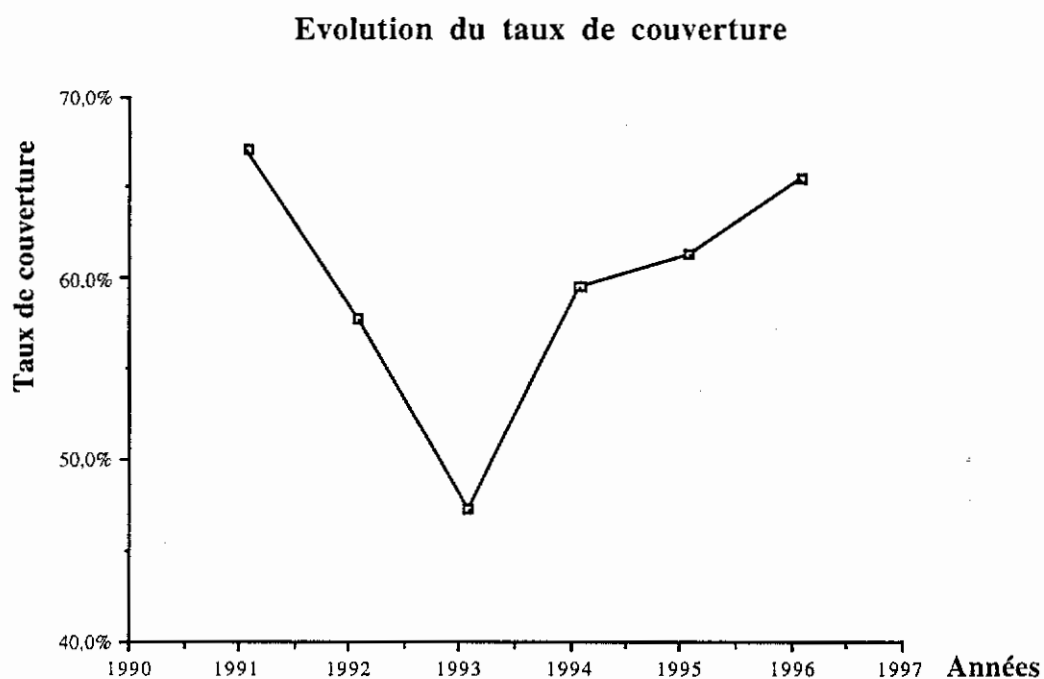
Source : Office des changes

Balance commerciale Maroco-Espagnole



A signaler que l'Espagne est classée partenaire commercial numéro deux derrière la France. Ainsi , les relations avec ce pays revêtent un caractère important pour le Maroc, cette importance est renforcée davantage par la proximité géographique, par les liens historiques existants ainsi que par les intérêts géopolitiques communs.

Le graphe ci-dessous retrace l'évolution du taux de couverture, qui marque à partir de 1994 une tendance à la hausse continue en faveur de l'économie marocaine. Il est passé de 46,7% en 1993 à 64,9% en 1996.



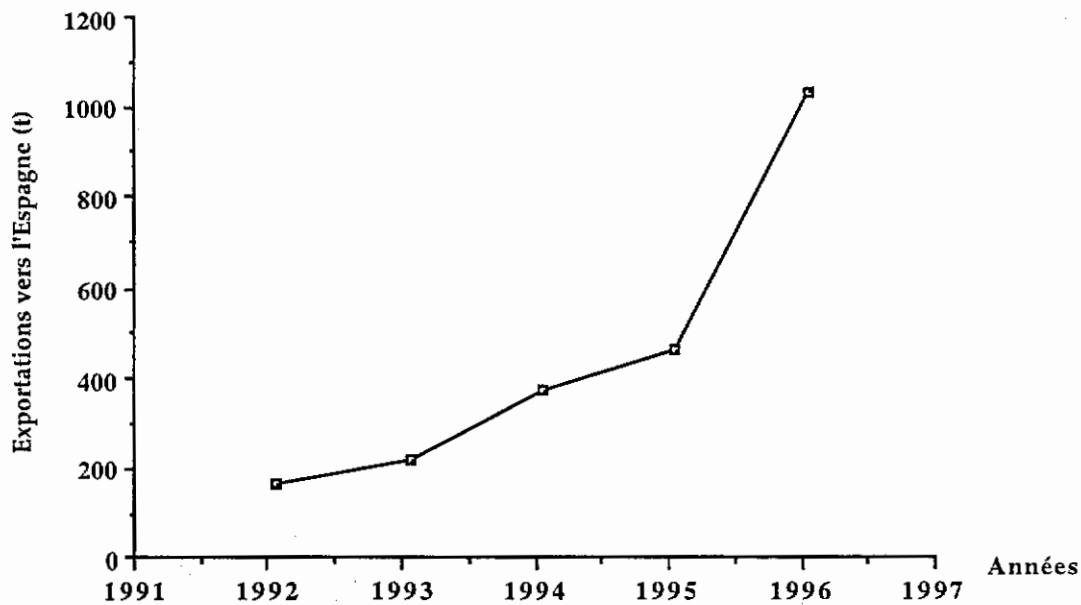
1.4.5. Evolution des exportations de la conserve de sardine sur l'Espagne et l'UE. *

	Espagne		Union Européenne		% des exports Espagne / UE
	t	dh	t	dh	
1992	144 t	2.378.513 dh	25.392 t	499.526.525 dh	0,56 %
1993	197,8 t	2.640.069 dh	25.439 t	455.763.358 dh	0,77 %
1994	355 t	6.886.198 dh	22.696 t	490.908.743 dh	1,56 %
1995	442 t	9 290 826 dh	17. 634 t	449.163.403.dh	2,50%
1996	1016 t	23 746 000 dh	18 .525 t	469.081.750 dh	5,48 %

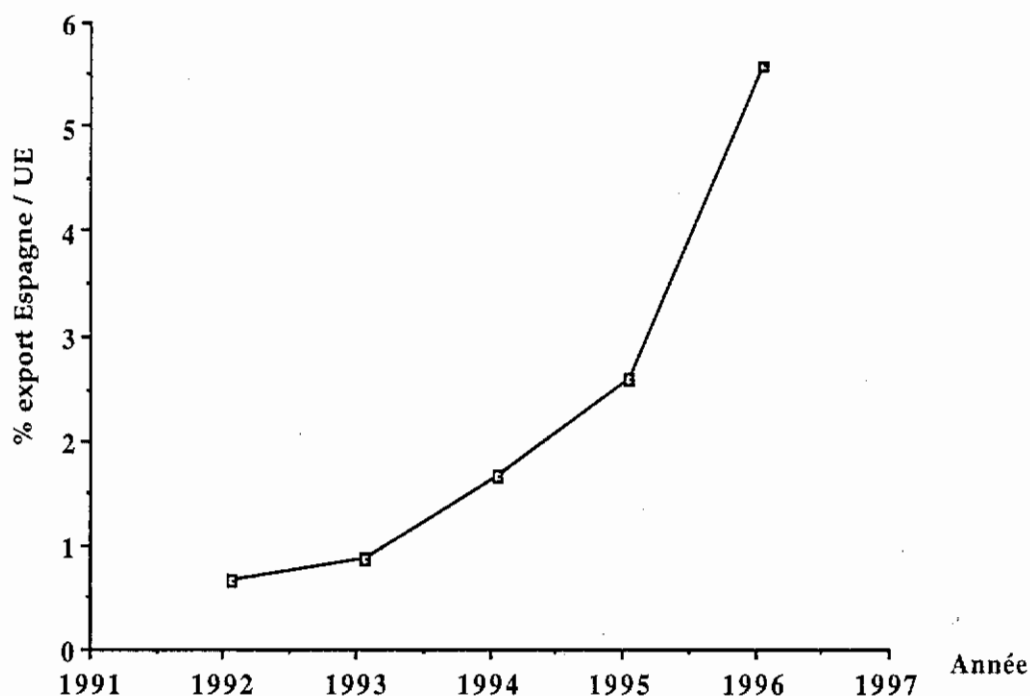
t : tonnes dh : dirham

* Source : Fédération des Industries de la conserve au Maroc "FICOMA"

Evolution des exportations vers l'Espagne



Evolution du pourcentage export sur l'Espagne / UE



Il ressort des données ci-dessus que les exportations marocaines de conserve de sardine sur le marché espagnol ont connu une croissance favorable de l'ordre de 605,55% au titre de la période 1996/1992. Cette croissance a été maintenue tout au long de cette période (1993-1994-1995).

A préciser que, les exportations marocaines sur l'Espagne par rapport à celles réalisées sur l'U.E ont connu également le même sort et ce, en passant de 0,56% en 1992 à 5,48% en 1996

1.4.6. les conditions d'accès au marché cible

- le régime des importations

Les importations de marchandises originaires des Etats membres de l'U.E. ainsi que celles provenant d'autres pays non soumis à une réglementation particulière avec l'U.E, ne sont sujettes à aucune restriction quantitative et n'ont pas besoin de licence d'importation.

Pour les pays ne faisant pas partie de l'U.E., les importations de marchandises, sauf celles requérant une autorisation administrative, se font sous un régime de liberté commerciale. Une autorisation administrative est uniquement exigée pour l'importation de certaines marchandises originaires de zones géographiques déterminées soumises à des restrictions quantitatives.

Il convient de signaler que la sardine en conserve fait partie des marchandises bénéficiant des avantages du régime de la liberté commerciale. D'autant plus que l'accord d'association ne prévoit pas l'autorisation administrative préalable pour l'importation dudit produit sur le territoire de l'Union Européenne.

En outre parmi les marchandises bénéficiant du régime de la liberté commerciale, certaines peuvent être soumises à un contrôle

statistique préalable. Pour ces marchandises, une déclaration préalable d'importation vérifiée par la Direction Générale du commerce Extérieur est nécessaire, avec un délai de validité de 6 mois.

Les banques domiciliataires peuvent procéder au paiement des importations après avoir reçu les documents prouvant l'expédition de la marchandise à destination du territoire espagnol.

Le paiement anticipé (acompte) est autorisé dans la limite de 15% de la valeur de l'opération.

La réglementation espagnole prévoit également le règlement de commissions sur importation sous-réserve qu'elles soient vérifiées préalablement par la Direction Générale des Transactions Extérieures.

Le système change et réglementaire du commerce extérieur espagnol offre des avantages pour les opérateurs étrangers réalisant des exportations sur ce pays. Le fait que le règlement des transactions commerciales doit obligatoirement passer par les banques agréées constitue une garantie pour lesdits exportateurs. Le système offre également aux opérateurs étrangers la possibilité d'ouvrir en Espagne de comptes bancaires en Pesetas convertibles ou en devises, ce qui leur permettra d'avoir des comptes tremplins destinés à recevoir le produit de leurs exportations

-Les normes de fabrication et de qualité.

Les normes de fabrication et de qualité des conserves de sardine en vigueur pour l'accès au marché espagnol sont celles adoptées dans le cadre communautaire européen.

Dans un souci de faciliter la communication des informations y afférentes et de leur exploitation par les opérateurs marocains, l'Etablissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations - E.A.C.C.E - Département Développement- Division Normalisation- a repris dans un document simplifié toutes les dispositions réglementaires européennes régissant cette matière.

Ce document dont le texte intégral est joint en annexe, est disposé en six chapitres relatifs aux aspects suivants:

- les dispositions générales traitant du champ d'application et de la définition,

- les matières premières notamment le poisson et le milieu de couverture et autres ingrédients,

- les dispositions relatives à la fabrication spécialement l'emboîtement, la précuisson et la stérilisation,

- les caractéristiques de qualité du produit fini essentiellement la caractéristique minima de qualité et les différentes qualités des conserves,

- les dispositions relatives aux aspects métrologiques et à l'étiquetage notamment la quantité nette, le marquage et l'étiquetage et la dénomination de vente,

- les dispositions relatives au contrôle et aux critères d'acceptation des lots de conserve de sardine à l'exportation.

C'est seulement par souci de permettre une bonne exploitation des informations au sujet des normes et de qualité que le document de l'E.A.C.C.E a été placé en annexe.

– le régime des changes et du commerce extérieur en Espagne

Au cours des dernières années, l'Espagne a entamé un processus de libéralisation progressive de son économie. Ce processus s'est accéléré avec l'adhésion de l'Espagne à la Communauté Economique Européenne, devenue ensuite Union Européenne. Cette adhésion signifie, en effet, que les réglementations communautaires en matière de contrôle des changes, de commerce extérieur et de mouvement de capitaux seront directement applicables en Espagne.

A ce sujet, il y a lieu de noter que des dispositions des accords liant l'Union Européenne au Maroc en matière d'exportation de la sardine en conserve auront entière liberté d'accéder au marché espagnol et selon le calendrier prévoyant à partir de Janvier 1999 un droit de douane nul et sans limite contingentaire.

Ainsi, les mesures européennes imposent à l'Espagne non seulement l'ouverture sur des pays de l'Union mais également sur les pays tiers avec lesquels cette dernière entretient des relations privilégiées.

L'achat et la vente des devises en Espagne se font obligatoirement par l'intermédiaire des banques agréées. Les résidents peuvent acheter des devises convertibles contre pesetas ordinaires pour couvrir entre autre, les importations définitives de marchandises. Les paiements par les opérateurs locaux des importations ne revêtant pas de caractère particulier sont libres, sous-réserve qu'ils soient domiciliés auprès d'une banque reconnue légalement en Espagne.

- droits et taxes

Le tarif douanier espagnol se base sur la Nomenclature Combinée (NC) de l'U.E.

La NC conserve la structure de base de la Nomenclature

Internationale du Nouveau système Harmonisé de Désignation et Codification des Marchandises jusqu'au niveau de Six chiffres et dispose de subdivisions communautaires jusqu'à huit chiffres.

Le Tarif douanier applicable à l'importation de la conserve de sardine marocaine est celui stipulé par l'Accord d'Association liant l'U.E. au Royaume du Maroc. En 1998, un contingent de 22 500 tonnes est admis sur le territoire espagnol à droit de douane nul; au delà de ce tonnage et sans limitation quantitative, le produit supportera un taux de 4%.

A partir du 1er Janvier 1999, il aura libre accès au marché espagnol, sans paiement de droits de douane et sans limitation quantitative.

- contrats de ventes et réserve de propriété

- Le contrat de vente, "Comproventa" est selon la définition espagnole un "contrat par lequel l'un des contractants s'oblige à livrer une chose déterminée et l'autre à payer pour celle-ci un prix certain en argent ou par un moyen de paiement équivalent.

La convention de Rome de 1980 sur le droit applicable aux contrats et la convention de Vienne de 1980 sur les ventes internationales de marchandises servent de référence à l'élaboration du

contrat. En droit espagnol, les parties sont liées dès la signature de la promesse de vente, lettre d'intention ou pré-contrat, sauf clause l'excluant spécifiquement.

- Le transfert de propriété intervient au moment de la livraison effective du bien, la clause de réserve de propriété est pourtant d'un usage courant en Espagne, par exemple, en cas de paiement échelonné. Les tribunaux la considèrent comme le fait de différer l'attribution de la jouissance du bien jusqu'au paiement intégral du prix. Cette clause doit être inscrite dans un registre annexe du registre de commerce pour être valable.

1.4.7. les caractéristiques commerciales

Le marché présente les caractéristiques principales suivantes:

- L'Espagne est tout d'abord un marché prometteur mais risqué. Les espagnols consomment en effet de plus en plus alors que l'industrie nationale n'est pas toujours en mesure de faire face à la demande. Mais certains risques sont à prendre en compte avant d'y exporter ;
- l'information fragmentaire,
- le recouvrement difficile;
- la compétitivité en baisse des entreprises espagnoles.

Les entreprises qui sont intégrées à de grands groupes nationaux ou multinationaux ne présentent pas de risques. Pour le cas de nos exportations, le courant d'affaires envisagé sera axé sur la grande et la moyenne distribution qui ne fera pas courir de risques. Bien entendu, ces risques sont réels quand il s'agit de sociétés à structure de capital familiale ou lorsqu'il s'agit de petits détaillants. Les relations commerciales avec ces dernières catégories seront exclues de notre étude.

-L'Espagne est aussi un marché où les autonomies et leurs particularismes occupent une place déterminante. Dans le choix d'un distributeur, il faut s'assurer qu'il dispose d'une représentation dans les deux villes, plaques tournantes du commerce espagnol, en l'occurrence Madrid et Barcelone. Parmi les avantages qu'offre le marché espagnol c'est qu'il peut servir de tremplin, primo vers les marchés de l'UE et secundo vers l'Amérique Latine.

1.4.8. les instruments de paiement couramment utilisés

Il convient de signaler au préalable que le contrôle des changes en Espagne a été libéralisé depuis le 1er Janvier 1992 sauf pour quelques produits.

Les instruments de paiement très usités dans les relations avec les importateurs espagnols sont :

- la lettre de change (ou traite) est semblable à la lettre de change française. Cet instrument est privilégié car c'est celui qui a le plus de force devant les tribunaux ;

- le billet à ordre, en revanche n'apporte pas les mêmes garanties. C'est une simple promesse de paiement qui ne donne pas accès à un jugement exécutoire ;

- le chèque de banque ou garantie par la banque est très utilisé. Le règlement est sûr mais souvent lent. Le délai moyen de paiement en Espagne est de 90 jours fin de mois, voire 120 jours pour certains produits.

En cas de faillite d'un débiteur espagnol, le protêt dressé dans les 24 heures suivant l'impayé de la traite, protège le créancier.

1.4.9. la distribution du produit

Depuis l'entrée de l'Espagne dans l'UE, ses structures de distribution sont en voie de modernisation. Le commerce de détail reste important en nombre de magasins et il représente 54 % du volume des ventes bien qu'il soit souvent non rentable. La distribution moderne (hypermarchés, libres services, discount et chaînes spécialisées) prend de plus en plus d'ampleur. On assiste également en Espagne à la création de chaînes volontaires et d'associations de commerçants surtout dans les secteurs alimentaires et de la droguerie. Ces chaînes s'associent de plus en plus avec des centrales étrangères : Eurocentrales.

– La grande distribution

Le nombre d'hypermarchés de plus de 2500 m² a doublé en Espagne entre 1985 et 1990. Au début de 1993 il y avait environ 220 hypermarchés, dont 125 atteignent un minimum de 4000 m². Cinq des huit premiers distributeurs sont étrangers. Le trio de tête est constitué de :

- ALCAMPO (groupe AUCHAN)
- PRYCA (groupe CARREFOUR)
- CONTINENTE (groupe PROMODES)

La principale marque nationale est HYPERCOR (filiale à 100% du CORTE INGLES). Les hypermarchés réalisent en Espagne 25% des ventes alimentaires , de droguerie et de produits d'hygiène.

- Autres formes de distribution

Les supermarchés (400 à 2500 m²) et les libres services sont considérés comme la forme de distribution la plus susceptible de se développer dans les années à venir car elle correspond aux attentes des consommateurs espagnols (proximité, modalités de paiement, livraison à domicile.). On estime qu'en 1995 que 45% des ventes alimentaires ont été faites par leur intermédiaire contre 25% par celui des hypermarchés.

Les principales chaînes de supermarchés sont :

- MERCADORA (148 points de vente);
- EROSKI-CONSUM (225 points de vente);
- DIASA groupe PROMODES (916 points de vente);
- DIGSA (264 points de vente).

Vue l'importance de la grande et moyenne distribution, les efforts de recherche de contrats d'exportation de la conserve de sardine et de partenariat commencera d'abord par ces deux catégories et ensuite par quelques fabricants intéressés eux même par une participation au capital de la société support.

-- Les heures d'ouvertures habituelles

- Des bureaux : 9H à 14H et 16H à 19H
- Des banques : 9H à 15H (9H à 14H pour le public y compris le Samedi)
- Des magasins : 10H à 14H et 16H à 20H
- Des grands magasins : 10H à 20H

- *Les jours fériés* sont fixés par le Décret du 28 Juillet 1983. Il s'agit de :

- 1er Janvier : jour de l'an
- 1er Mai : fête du travail
- 15 Août : Ascension
- 12 Octobre : Fête Nationale
- 12 Novembre : Toussaint
- 8 Décembre : Immaculée Conception
- 25 Décembre : Noël

Pour la ville de Madrid, les fêtes suivantes sont ajoutées aux précédentes :

- 15 Mai : Saint Isodore ;
- 9 Novembre : Notre Dame de la Almudena

Pour Barcelone

- 11 Septembre : Diada (fête de la Catalogne)
- 24 Septembre : Notre Dame de la Miséricorde
- 26 Décembre : Sainte Etienne.

CONCLUSION

L'étude documentaire du marché espagnol n'est qu'un préalable à l'étude sur le terrain de ce même marché. Elle nécessite donc un complément et un affinement des données et ce, lors de la mission à effectuer sur place.

Cependant, on peut déjà arrêter une liste des renseignements requis à chercher. On peut citer à titre d'exemple les prix de la conserve de sardine aux niveaux des grossistes, semi-grossistes et détaillants, la consommation de ce produit, les périodes de l'année où la demande est forte, la part de ce produit exportable par l'Espagne etc.

2. L'APPROCHE PHYSIQUE DU MARCHE

2.1. Méthodologie et approche physique du marché

Au cours de la mission, l'accent sera mis sur la recherche d'informations primaires notamment auprès d'une clientèle potentielle et subsidiairement auprès d'organismes spécialisés en vue de la collecte d'informations utiles.

la méthode d'échantillonnage dépend essentiellement de l'objectif de l'étude . Dans ce cas, il s'agit de choisir l'échantillon pouvant donner premièrement "l'information proprement dite", et deuxièmement ayant une capacité à fournir "l'information fiable ".

Ainsi, on peut valablement arguer qu'on a opté pour deux types d'échantillon , en l'occurrence l'échantillon de "convenance" car l'étude est marketing académique*, et l'échantillon "raisonné" parce que c'est une étude basée sur la réalité de deux marchés existants , un marché d'offre et un marché de demande et qu'il peut fournir l'information fiable.

* Source : JJ. Fichet " Les Sondages -Paris economica 1987

Le contact direct avec ce marché, à travers la démarche marketing, se fixe comme objectifs:

- de juger le caractère porteur dudit marché,
- d'identifier le ou les produits potentiellement demandés,
- de localiser le type de circuit de distribution adéquat pour assurer le succès de l'opération de pénétration du marché avec le risque minimum.

2.1.1 les critères d'échantillonnage.

Il convient de préciser que pour arrêter des critères du choix des prospects, l'étude documentaire a été d'une grande utilité en ce sens qu'elle a permis de délimiter le champs d'action en faisant éliminer de notre objectif un certain nombre de sociétés présentant des risques commerciaux. Il s'agit en effet des petites sociétés à structure de capital familiale et des petits commerces de détail .Ces activités sont peu ou pas rentables et présentent beaucoup de risques d'impayés qu'ils sont capables de justifier par des moyens commerciaux détournés

Ainsi ,compte tenu de la situation financière difficile de la société support, il est impératif d'exclure du champs d'étude cette catégorie de partenaires commerciaux.

Par ailleurs, d'autres critères recueillis lors de l'étude documentaire ont aidé à fixer l'échantillon prospect et ce, sur la base des constatations suivantes:

-le marché espagnol a connu ces dernières années un développement spectaculaire de la distribution moderne dans les secteurs de l'alimentaire et de la droguerie ;

-les entreprises intégrées à de grands groupes nationaux ou étrangers ne présentent pas de risques . Ceci est confirmé par le caractère international de l'économie espagnole surtout après son adhésion à l'Union Européenne, son appartenance à l'OTAN et la confiance rétablie dans cette économie par des années de règne du parti **socialiste**. Il s'agit en effet d'une économie qui a amélioré sa stabilité et dynamisé la confiance des investisseurs étrangers qui ont été attirés également par le coût de la main d'oeuvre relativement moins cher que chez les voisins européens.

Compte tenu des particularismes régionaux de l'Espagne, et pour réussir la distribution, les sociétés prospectrices doivent s'assurer des points de vente (hypermarchés ou supermarchés) sur l'ensemble du territoire . Cette exigence n'est satisfaite qu'au niveau des sociétés de grande distribution. Il s'agit également des mêmes sociétés affiliées aux grands groupes nationaux ou étrangers qui disposent desdits points de vente sur quasiment l'ensemble des régions du pays.

Pour mener à bon port l'étude sur le terrain, l'organisation de la mission limitée dans le temps, doit être organisée et exploitée de manière rationnelle d'où l'accent mis sur des sociétés à quartier général (centre de décision) se situant à Madrid ou à Barcelone, les deux plaques tournantes de l'économie espagnole.

Compte tenu de ce qui précède, le choix a été porté sur des entreprises répondant aux critères susvisés; Il s'agit de neuf prospects domiciliés à Madrid. Cependant on a renoncé à la partie de la mission devant se dérouler à Barcelone. Sur cette ville, seules deux sociétés répondent aux critères retenus.

2.1.2. l'échantillon

On entend par échantillon, les prospects sujets de l'enquête. Il s'agit de l'ensemble des sociétés auxquelles sera administré le questionnaire, outil de base de la présente mission. Un travail supplémentaire a également été prévu et effectué à savoir la détermination de l'identité de la personne à interviewer, celle qui détient l'information fiable recherchée.

A cet effet, une liste complète a été fournie par " L'INSTITUTO DE FOMENTO REGIONAL " à ASTURIAS ESPAGNE regroupant tous les intervenants espagnols dans la fabrication, la commercialisation et la distribution de la conserve de la sardine. Pour

en tirer l'échantillon représentatif qui fera l'objet de l'enquête, il a été utile d'arrêter un ensemble de critères de choix, en l'occurrence :

- la forme juridique
- la taille de l'entreprise
- le nombre d'employés
- le chiffre d'affaires
- l'activité import -export
- le volume des importations et des exportations
- la localisation du quartier général
- la répartition des points de vente sur le territoire espagnol
- l'affiliation à des groupes étrangers.

Ainsi, la liste des sociétés-prospects retenue répendant aux critères requis est la suivante :

-Les sociétés de la grande distribution

- Centro Comerciales CONTINENTE:

- Centros Comerciales PRYCA :

- JUMBO Comerciales :

-Les sociétés de gros

- AL CAMPO

- Effem Espena INC Y CIA

- EL Corté Inglès :

- Frigorifico Delfine

- Fine Conservas :

- Joferca :

Les caractéristiques de ces sociétés sont détaillées en annexe.

2.1.3 L'élaboration du questionnaire outil de prospection

L'élaboration de l'étude documentaire a permis d'avoir une vue d'ensemble sur le marché espagnol et a fourni les grandes lignes de ses spécificités. Ces données revêtent un caractère quantitatif.

Il est donc nécessaire de compléter le travail par une recherche sur le terrain, une prospection du marché cible, ayant comme dessein de compléter ou supplanter les données quantitatives par des données précises essentiellement qualitatives

-Approche méthodologique

La conception de la mission s'inscrit dans la droite lignée de la problématique fixée pour celle-ci. D'emblée, on précise que cette mission sera axée sur la collecte d'informations nous permettant de porter un jugement sur le marché sélectionné.

L'accent sera mis beaucoup plus sur la recherche d'informations primaires (clients, investisseurs potentiels, intermédiaires ou concurrents,.....)

L'approche méthodologique susceptible de satisfaire l'objectif de la mission est l'enquête, qui sera effectuée auprès des nouveaux clients espagnols.

L'outil adéquat reste, bien entendu, le questionnaire dont la conception est fonction des objectifs assignés. Cette relation entre objectifs / questions est retracée ci- dessous :

Objectifs	Questions	N° d'ordre
1. Identification du prospect	1. Activité principale: - Importateur - Exportateur - Coopérative d'achat - Groupement d'achat - Canal de vente 1.1-Produits commercialisés - Nature - Chiffre d'affaires	1
2. Type de relation avec les fournisseurs	-2. Quel type de relations entretenez-vous avec vos fournisseurs ? - Partenariat - Sous-traitance - Produit fini - Autres : à préciser	2

3. Gestion des Achats	-3. Achetez-vous : - sur la base de contrats d'approvisionnement - sur la base des demandes de cotation à plusieurs fournisseurs - sur la base de contrats gré à gré - à l'occasion des foires	4
4. Les commandes	4. - Saisonnières - Ponctuelles	3
5. Les déterminants de la décision d'acheter	5 Quels sont les éléments déterminants dans l'achat : - qualité - prix - rapport qualité/prix - délai - autres	6
6. Normes et emballages	6. Exigez - vous une norme particulière ? 6.1 Si vous avez une marque, préféreriez - vous fournir les emballages vous mêmes ?	5
7. Prix et quantités	7. Quelle quantité achetez vous ? 7.1 A quel prix	7
8. Incoterms	8. Achetez - vous : -EXW -FOB -CFR -CIF -autres	10
9. Moyens de paiement	9 - Crédoc - Remdoc - Virement simple - Autres	8
10. Délai de paiement	- à 30 j - à 60 j - à 90 j - ou plus	9

11. Contrôle des questions posées	11. Exigez-vous de vos fournisseurs : <ul style="list-style-type: none"> - respect des délais - la qualité - les prix - les facilités de paiement - autres 11.1 Changez -vous souvent de fournisseur? <ul style="list-style-type: none"> - Pourquoi? 11.2. Quel mode de transport préférez-vous ?	11
12. Le produit	12. Dans la gamme de la sardine en conserve, laquelle achèteriez-vous : <ul style="list-style-type: none"> -à l'huile d'olive -à l'huile de soja -à la tomate -sans peau et sans arêtes 	9

Il n'a pas été jugé utile de poser des questions sur les caractéristiques générales des prospects et leurs fournisseurs.

Pour le premier volet, l'étude documentaire a permis d'avoir ces renseignements ainsi que le classement des fournisseurs par pays et par ordre d'importance.

Les premiers concurrents des produits marocains sur le marché espagnol sont les Portugais et les Hollandais. Les premiers sont producteurs fabricants et les seconds sont acheteurs-revendeurs.

2.2 Analyse et interprétation des résultats

Les résultats de l'étude de recherche marketing se présentent comme suit;

2.2.1 les éléments quantitatifs d'appréciation

* Répartition de l'échantillon par activité.

Activité(s) principale(s)	Effectif
Importateur	8
Commerce de gros	6
Coopérative d'achat	0
Groupement d'achat	3
Canal de vente	0
Exportateur	7
Fabricant	1

Parmi les neuf prospects, certains exercent plus d'une activité. Ils peuvent être à la fois importateurs, exportateurs, commerçants de gros etc. Seul un prospect exerce une seule activité et qui est fabricant.

* Type de relations entretenues avec les fournisseurs.

Partenariat	1
Sous traitance :	
Sous traitance partielle	5
Sous traitance totale	4
Désignation de fournisseur	0
Produits finis	8
Autres à préciser	/

Il ressort du tableau, que des relations de partenariat pourraient se réaliser avec un seul prospect, en l'occurrence le fabricant espagnol. Pour le reste de l'échantillon, les relations commerciales peuvent être basées sur le principe de la sous-traitance. Cette tendance sera confirmée par les réponses relatives à l'emballage et à la marque.

Néanmoins, l'achat du produit fini n'est pas totalement écartée.

* Nature des commandes.

Type	Nombre	Pourcentage
Saisonniers	6	66,66%
Ponctuelles	3	33,33%

Les deux tiers des prospects effectueraient des commandes saisonnières, alors que le tiers restant opterait pour des commandes à point nommé. Ces réponses collent parfaitement avec le cycle d'exploitation des conserveries marocaines de sardine.

Les commandes ponctuelles justifieraient le choix de la société support qui consiste à se doter d'un stock permanent du produit fini dans ses magasins. Il permettrait de répondre à de telles commandes.

* Normes et emballages.

Questions	Réponses	Pourcentage
Exigez-vous une norme particulière ?	oui : 9 Non : 0	100%
Exigez-vous une marque particulière ?	Oui : 8 1 sans réponse	88,88% 11,11%
fournissez vous les emballages ?	Oui : 8 1 sans réponse	88,88% 11,11%

Il découle des réponses ci-dessus, que les normes doivent être européennes et les emballages et marques espagnoles.

* Éléments déterminants dans l'achat.

Nature des éléments	Nombre	Pourcentage
Qualité	0	
Prix	6	66,66%
Rapport Qualité / Prix	4	44,44%
Délais	0	
Autres à préciser	/	

Les déterminants de motivation des achats sont le prix et le rapport qualité - prix.

* Quantité et prix

Quantité achetée par an	Sans réponse	100%
Prix	Sans réponse	100%

Ce sont deux paramètres étroitement liés dont l'un peut influencer sur l'autre. Ils représentent également des secrets pour le manager.

* Mode de paiement.

Type	Nombre
Remise documentaire	8
Crédit documentaire	8
Virement simple	
billets de banque	
Sans réponse	1

* Délai de paiement exigé (demandé).

Délai	Nombre	Pourcentage
30 jours	0	
60 jours	0	
plus de 60 jours :	9	100%
66 jours :	3	33,33%
Plus :	6	66,66%

La réponse aux questions relatives aux modes et aux délais de paiement est rassurante. Des modes de paiement sûrs et des délais de paiement relativement courts. Ceci donne raison au choix préétabli au départ de cette recherche qui consistait à orienter les efforts marketing sur des sociétés de distribution fortement structurées appartenant à des groupes multinationaux.

* Incoterms.

EXW	3
FOB	8
CFR	0
CIF	3
Autres	0
Sans réponse	1

L'option recherchée est le FOB. On peut d'emblée conclure que les espagnols font confiance à leurs propres moyens de transport très actifs sur le territoire marocain.

* Attentes du fournisseur.

Respect des délais	9
Qualité	8
Prix	1
Facilité de paiement	3
Autres	0

Le souci affiché par les prospects est le respect des délais et la qualité du produit. C'est une réaction compréhensible de la part d'opérateurs européens face à de nouveaux et d'éventuels fournisseurs. C'est l'occasion pour ces derniers de faire preuve de respect de leurs engagements.

* Changement de fournisseurs : Sans réponse (100%)

Oui	/
Non	/
Les raisons	/

* Type de produits demandés (conserves de sardine).

à l'huile d'olive	7
à l'huile de soja	0
à la tomate	7
Sans peau et sans arêtes	0
à la sauce piquante	1
Sans réponse	1
sardine à l'état brut	1 . Rubrique ajoutée par le fabricant

Les variétés fortement demandées sont la sardine à l'huile d'olive et à la tomate. Le fabricant espagnol contacté semble intéressé par la matière première marocaine. Ceci dénote son intérêt à éviter le dysfonctionnement de son unité de production. C'est ce souci qui l'a amené à être le seul prospect ayant opté pour les relations de partenariat.

2.2.2 les éléments qualitatifs d'appréciation

Il est à noter de prime abord que le choix de cet échantillon présente un intérêt important tant pour le fabricant que pour le consommateur final. Et l'accent mis sur la grande distribution (hypermarchés) et le grossiste permet l'arrivée du produit au consommateur final à un prix relativement raisonnable, non gonflé par les différentes marges que peuvent prélever des intervenants nombreux dans un circuit de distribution long. En conséquence, on arriverait à présenter un produit compétitif.

2.3. Analyse de la réaction des prospects.

Si on commence ce paragraphe par donner un point de vue sur des questions n'ayant pas reçu de réponses de l'échantillon, c'est seulement pour permettre aux lecteurs intéressés par de telles études soit d'en tenir compte dans d'éventuelles situations, soit pour les encourager à développer la formulation des questions posées. Quoiqu'il en soit, la réaction des prospects a été prévue surtout lorsqu'il s'agit de leur demander :

- les prix d'achat et les quantités;
- la désignation du ou des fournisseurs;
- les raisons de changement de ou des fournisseurs.

Quant à la question de savoir quel était le pourcentage des ventes de la conserve de sardine dans le chiffre d'affaires global, les personnes interviewées paraissaient non préparées et s'excusaient souvent pour ne pas être en mesure de répondre. On n'a pas tenu compte des chiffres avancés vaguement car cela risquerait de fausser l'appréciation et la portée de la présente étude.

Bien entendu ces petites difficultés n'amputent en rien la rigueur et les résultats auxquels on est arrivé et qu'on développera par la suite. On a seulement jugé utile de rapporter fidèlement toutes les réactions des prospects et ce, par souci d'honnêteté intellectuelle. Par contre, d'autres réponses ont été communes ayant généré la même réaction des 90 % de l'échantillon à savoir :

- le respect de la norme particulière : les recherches auprès des institutions spécialisées ont permis de collecter une documentation à ce sujet.

C'est ainsi que le décret royal en un article unique entré en vigueur le 1er janvier 1993 définit les normes sanitaires applicables à la production et à la commercialisation des produits de la pêche et de l'aquaculture (y compris la conservation), destinés à la consommation humaine.

Ce texte de loi tient compte de l'harmonisation des normes établies par la communauté Européenne et traite des volets tels les conditions d'importation et d'exportation de ces produits, le débarquement des captures du bord des bateaux, les conditions de transport, le processus de fabrication ,l'inspection des lieux de production, les emballages et conditionnement ainsi que la responsabilité.

- La marque particulière : On dénombre 258 marques de conserve sur la marché espagnol, il est donc très difficile sinon impossible de faire pénétrer une marque d'un pays tiers sur ce marché sans une large campagne publicitaire de ladite marque ce qui augmenterait considérablement les coûts.

- Les emballages : Les prospects tiennent à ce que les emballages soient fournis par eux même.

Compte tenu de la relation organique entre ces deux éléments (marque et emballage), le produit marocain ne peut être vendu que sous la forme sardine et ingrédients préparés "en d'autres termes une activité de sous - traitance. Les réponses au sujet des relations des prospects avec leurs fournisseurs vont dans ce sens car 5 réponses sur 9 et 4 réponses sur 9 optent pour la sous traitance totale ou partielle. Ceux qui ont répondu affirmativement pour le produit fini c'est dans le cas où ils s'approvisionnent dans le marché local espagnol où les

problèmes de l'emballage, de la marque et de la norme ne se posent pas.

- Deux modes de paiement doivent prévaloir dans les relations avec les opérateurs susvisés soit le crédit documentaire et la remise documentaire. Quant au délai de paiement, celui-ci est estimé à plus de 60 jours pour l'ensemble des personnes contactées dont 3 le fixant exactement à 66 jours, soit le 1/3 des prospects.

- Les prospects attendent à l'unanimité de leurs fournisseurs qu'ils respectent les délais de livraison et dans une moindre mesure, que ceux -ci offrent un produit de qualité.

- L'incoterm choisi reste le plus souvent le "FOB" et accessoirement le "EXW" et le "CIF".

Par ailleurs, on note que les éléments ayant une influence directe sur l'option d'achat de tel produit sont les prix pour 66 % des cas et le rapport Qualité / Prix pour 44 %.

Les commandes s'y rapportant sont pour les 2/3 des cas saisonnières et pour le 1/3 ponctuelles. A cet effet, il convient de rappeler que l'activité même de la conservation de la sardine est saisonnière au Maroc et dure environ 6 à 8 mois.

En cas de potentialisation de cette clientèle, les produits demandés seraient :

- la sardine à l'huile d'olive (70%);

- la sardine à la tomate (70%);

-Un seul prospect avait opté pour la sardine à la sauce piquante (11%). Les autres variétés de conserve de sardine ne trouveraient pas de demandeur selon cette étude.

2.4. l'analyse des prix

L'étude des prix revêt une importance capitale dans cette étude, cette rubrique tire sa force du fait que 66% des personnes ayant fait l'objet de l'enquête, la considèrent déterminante et 44% la rapportent à la qualité pour qu'elle soit une motivation pour l'achat.

Du côté du fabricant, le prix est l'outil adéquat pour la mesure de la compétitivité sur le marché. Il s'agit donc d'une préoccupation qui a animé l'étude sur le terrain, surtout que lors de l'étude documentaire les informations la concernant faisaient défaut à cause de l'indisponibilité des données statistiques.

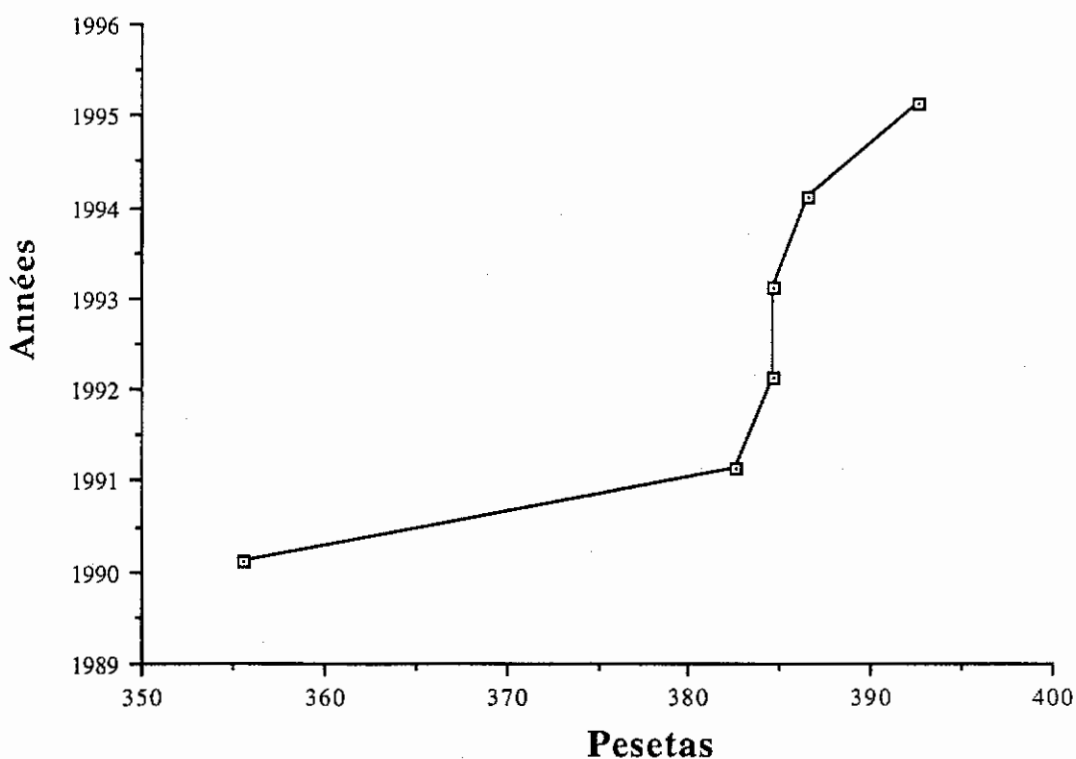
En tenant compte du fait que les prospects ont opté pour l'achat de la sardine et ingrédients sans boîte et sans emballage, lesquels

éléments seront fournis par eux même, l'analyse s'axera uniquement sur le prix moyen au kilogramme de la sardine préparée.

EVOLUTION DU PRIX MOYEN AU KILOGRAMME DE LA SARDINE EN CONSERVE AU COURS DES EXERCICES 1990 A 1995 (Marché espagnol)*

années	1990	1991	1992	1993	1994	1995
PTS	355	382	384	384	386	392

* Source des données : Ministère de Agricultura, Pesca y Alimentacion



Le prix moyen au kilogramme de la conserve de sardine sur le marché espagnol a connu de 1990 (année de base) à 1995, une croissance continue variant entre 7,6 % et 10,4%.

Ces prix en Pesetas rapportés au DH au cours moyen de 100 Pts = 7 DH, donneraient une contre-valeur de 24,85 DH en 1990 et 27,44 DH en 1995.

Pour cerner le problème des prix et après avoir pris connaissance de ceux pratiqués sur le marché - cible, il est donc nécessaire de s'attaquer à l'offre, c'est à dire le prix FOB du fabricant qui n'est autre que la société - support.

Les dirigeants de l'entreprise ont exprimé le souhait de vendre uniquement la sardine préparée, compte tenu de leur longue expérience dans le domaine. C'est une démarche qui a déjà été entreprise avec d'autres clients et qui s'avère plus rentable pour la société que lorsqu'elle fournit un produit complet composé en plus de la sardine, de l'emballage et des boîtes.

Le prix de la sardine préparée pour un Kilogramme (Kg). sans boîte et sans emballage a été établi comme suit:

Détermination du prix de vente FOB - Casablanca de la sardine à l'huile d'olive ou à la tomate

Matières	125 g FOB	125g x 8 = 1Kg	1 Kg FOB
- Poisson	0,60 dh	x 8	4,80 dh
- huile / tomate	0,20 dh	x 8	1,60 dh
- main d'oeuvre	0,25 dh	x 8	2,00 dh
- sel, fuel et autres frais	0,10 dh	x 8	0,80 dh
- chutes poissons	0,05 dh	x 8	0,40 dh
Marge commerciale de 5%	0,06 dh	x 8	0,48 dh
Prix de vente EXW	1,26 dh	x 8	10,08 dh
Frais mise à FOB	0,30 dh	x 8	2,40 dh
Prix vente FOB Casablanca	1,56 dh	x 8	12,48 dh
Prix de vente FOB en pesetas(100Pts=7dh environ)	22,2857 Pts	x 8	178,28 Pts

Il ressort du tableau sus-indiqué que le prix de vente FOB - Casablanca s'établit à 178,28 Pts, comparé au prix pratiqué sur le marché espagnol ramené au FOB, il laisse dégager une marge bénéficiaire du circuit de distribution de l'ordre de 213,72 Pts (392 pts - 178,28 Pts). on peut donc expliquer cette marge assez importante par le recours à des circuits de distribution longs et aux charges prélevées sur l'activité des distributeurs espagnols.

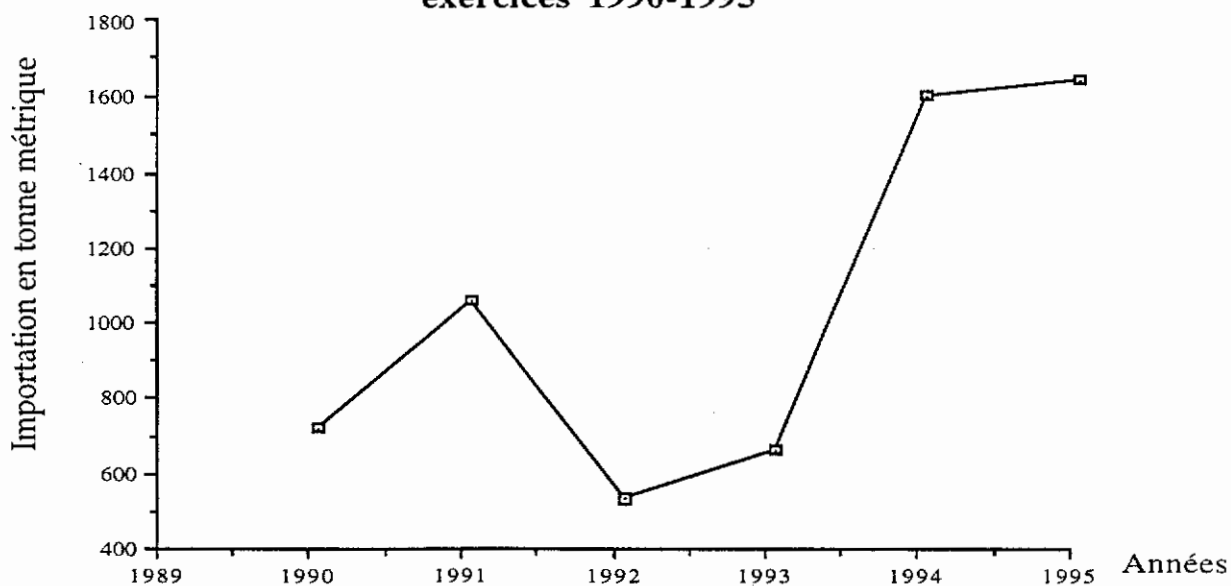
2.5. La détermination de la consommation du marché cible (1990/95)

Consommation = Production + Importation - Exportation

Années	production en tonne métrique	Importation en tonne métrique	Exportation en tonne métrique	Consommation en tonne métrique
1990	28.765	700	3272	26.193
1991	25.888	1033	1960	24.961
1992	25.900	513	1891	24.521
1993	25.641	638	4153	22.126
1994	24.999	1581	3579	23.001
1995	24.499	1619	2504	23.614

* Source des données : Ministerio De Agricultura, Pesca y Alimentacion

Evolution des importations de la conserve de sardine toute préparation confondue sur le marché espagnol au titre des exercices 1990-1995



Partant de l'année 1992 comme base, les importations espagnoles des conserves de sardine ont connu une expansion soutenue de 24,3 % en 1993, de 208 % en 1994 et de 215 % en 1995.

Compte tenu de ce qui précède, on peut valablement conclure que ce marché est demandeur du produit concerné.

La production espagnole du produit a baissé de 1990 à 1991, puis s'est maintenue de 1991 à 1994 pour connaître une nouvelle baisse en 1995.

Les exportations ont connu une croissance en dents de scie pour se fixer en 1995 à 2.504 tonnes.

Quant à la consommation nationale espagnole dudit produit, celle - ci est passée de 26.193 tonnes en 1990 à 23.614 tonnes en 1995. On peut mettre une corrélation entre la production, la consommation et le prix moyen au kilogramme de la sardine. Les prix ont connu une hausse durant la période considérée ce qui explique que la production n'arrive pas à satisfaire la demande interne selon la logique bien entendu de la fixation des prix en confrontant l'offre et la demande.

Par ailleurs, il y a lieu de préciser que les concurrents du produit marocain sur la marché espagnol sont par ordre d'importance : le Portugal, la Hollande, l'Allemagne et dans une moindre mesure l'Italie,

la France et la Russie.

Parmi ces concurrents, l'Allemagne, la France et l'Italie sont les premiers clients du Maroc pour le produit concerné, quant à la Russie, elle est autorisée à pêcher dans les eaux territoriales nationales marocaines, ce qui lui permet, après transformation de la sardine sur ses bateaux usines, de l'exporter sur plusieurs destinations dont l'Espagne.

3. VERIFICATION DES RESULTATS

La vérification et la confrontation des données recueillies tant au Maroc qu'en Espagne permettent de porter un jugement et une évaluation du travail effectué des deux côtés du détroit.

Elles démontreront ensuite l'utilité des deux études (deskwork et fieldwork) ainsi que la symbiose et l'homogénéité de la démarche méthodologique.

Comme il a été signalé lors de l'étude documentaire, le moyen de communication n'a pas posé de problèmes durant la mission, car les milieux d'affaires espagnols utilisent les langues étrangères tels le Français et l'Anglais.

Le caractère internationalisé de l'économie espagnole a été

vérifié au niveau de la grande distribution, les staffs dirigeant les sociétés sont affiliés à de grands groupes étrangers tels AUCHAN, CARREFOUR..etc.

Pour se couvrir contre d'éventuels risques de paiement, il a été décidé de prospector des sociétés de grande taille et / ou affiliées à de grands groupes étrangers. Ce constat a été confirmé lors de l'étude sur le terrain. Les personnes interrogées au sujet des modes de paiement ont montré leur préférence pour le crédit documentaire et la remise documentaire.

Les délais de paiement estimés par les personnes contactées sont de plus de 60 jours. 33 % des dites personnes ont opté pour 66 jours. L'échéance moyenne retenue dans l'étude deskwork était de 90 jours fin du mois, voire même 120 jours.

Par ailleurs, il a été constaté que Madrid est le passage obligé pour la distribution des produits de grande consommation. On peut ainsi valablement confirmer l'importance du rayonnement régional de la distribution pour assurer une mobilité parfaite du produit, objet de la présente recherche.

Au cours des développements du présent sujet lors des étapes précédentes, on a fait allusion à la recherche de relations du type partenariat en joint venture.

Ce point a été évoqué avec ce les prospects après que les discussions aient trouvé une certaine familiarité et sympathie. Pour le groupe de grossistes contacté, ceux - ci ont émis le désir de nouer d'abord des relations commerciales pures qui leur permettront d'en juger l'opportunité. L'éventualité n'est pas écartée mais on note également une réticence. Seule des relations commerciales régulières et rigoureuses peuvent amener les dits opérateurs à s'investir au Maroc, qui, à leurs yeux, est un pays émergent prometteur.

Il découle de ce qui précède que ce n'est pas le produit qui a besoin d'être connu des espagnols, mais c'est le "promoteur marocain" qui doit l'être. Il faut donc mener une action visant à faire connaître les potentialités du capital humain marocain, ses compétence, ainsi que le sérieux des milieux d'affaires.

Conclusion

- L'étude sur le terrain a enrichi l'étude documentaire elle-même. Cette dernière doit être préparée et conçue dans un laps de temps relativement long, aux alentours d'une année environ, afin qu'elle soit réussie et plus complète. Ceci conduit à conclure que les sociétés intéressées par la carrière internationale doivent obligatoirement avoir une stratégie à moyen terme avec des objectifs précis et préalablement arrêtés;

- la nature du produit demandé : la sardine à la tomate ou à l'huile d'olive est une variété pour laquelle l'industrie marocaine a plus d'un avantage comparatif notamment l'abondance des intrants, la qualification et la technicité de la main - d'oeuvre ainsi que les coûts y afférents;

- le prix tel qu'il a été développé ci-haut, positionne la société support en une situation de bonne compétitivité des prix.

- le moyen de paiement choisi par les prospects diminue considérablement les risques de paiement et les délais requis sont raisonnables.

- la nature des commandes évoquées correspond au circuit de production marocain : la saisonnalité;

-par contre, les fabricants nationaux doivent être en mesure de répondre aux attentes des opérateurs espagnols notamment en ce qui concerne la qualité du produit, les prix et les délais.

le marché espagnol recèle des opportunités inexploitées par l'industrie marocaine de la conserve de sardine, une prospection approfondie s'impose et une fréquentation des salons devient une exigence.

On rappelle également que l'industrie espagnole ne répond pas à la demande interne et externe et est peu compétitive par ses coûts, par ses prix et par sa structure .

En s'orientant vers ce marché, l'opérateur marocain serait en mesure de grignoter des parts de marché à ses clients - concurrents telles la France, l'Allemagne et l'Italie, à d'autres concurrents naturels comme le Portugal, le Chili ou la Thaïlande et, à un concurrent artificiel autorisé à pêcher dans les eaux territoriales marocaines à savoir la Russie.

En guise de résumé de cette étude on présente la matrice de qualité suivante :

		Clients	
		demande	ne demande pas
Fournisseur	offre	1 OK	2 Gaspillage
	n'offre pas	3 Manque à gagner	4 OK

Dans le cas du marché espagnol, l'offre existe et les efforts doivent être centrés sur la case n° 1. La sous-utilisation des capacités productives de la société support qui avoisinent les 70%, doit être orientée de la case n°3 à la case n° 1.

Le marché local (marocain) n'absorbe pas la totalité de la production , la société doit déplacer une partie de son offre de la position de la case n°2 à la case n°4. Ainsi, on peut atteindre une rationalité économique et financière, les gains seront en énergie, en pertinence et en stress des dirigeants.

A ce stade de l'étude, il devient possible de proposer un plan d'action commercial pouvant permettre à la société exportatrice d'appréhender le marché espagnol; sachant que les éléments d'appréciation ont été acquis lors de l'étude sur documents et sur le terrain.

**III ème Partie :
ESQUISSE DE
STRATEGIE DE
PENETRATION DU
MARCHE CIBLE**

1- ACTIONS SUR LE PLAN MACROECONOMIQUE.

1.1. Le contexte stratégique du secteur dans l'économie nationale.

L'industrie de la conserve de sardine fait partie des activités apparentées au secteur de la pêche maritime. Ce dernier constitue une plate-forme stratégique du développement économique du Maroc. Les chiffres ci-dessous relatés peuvent livrer une vision plus large sur sa situation:

- longueur du littoral : 3.500 Km de côtes;

- zone économique exclusive : 200 Miles marins (plus de 1 million de Km²)

- production : 852.000 tonnes dont 570.914 tonnes de sardines, soit 67% du produit de la mer (1995);

- part de la production de la pêche côtière : 78%;

- exportations 1995 : 800 millions de Dh;

- part dans les exportations globales : 16%;

- part dans les exportations alimentaires : 56%
- nombre d'unités de pêche : côtière :2.000
- nombre d'unités de pêche artisanale : 12.000;
- nombre d'unités industrielles : 270;
- gens de la mer : 98.000

Ces chiffres éloquents justifient et renforcent notre conviction à intégrer dans le présent travail la dimension de l'Etat et son action à mener en tant que partenaire du secteur privé pour assurer une bonne préservation du milieu naturel du produit, de facilitation de son traitement en vue de sa valorisation, de son exportation et de manière générale du développement du secteur .

1.2. Propositions de mesures de facilitation à entreprendre par les pouvoirs publics

Il est à noter que le secteur présente un intérêt grandissant au sein de l'économie marocaine. Il contribue à l'emploi direct de quelques 40.000 personnes dans les conserveries et 98.000 personnes dans les unités de pêche.

Ces chiffres revêtiraient encore plus d'importance si on prenait en considération le nombre de personnes formant les familles dépendant des employés du secteur.

Le secteur est créateur d'emplois surtout dans la perspective de libéralisation du commerce international où il sera appelé à jouer un rôle important dans l'approvisionnement des marchés extérieurs d'où la nécessité de promouvoir l'investissement tant au niveau de l'outil de pêche que de l'industrie de transformation et de distribution.

Il revêt également une importance pour l'Etat dans la mesure où c'est un secteur qui contribue à la sécurité alimentaire. L'accroissement démographique exige la mise à la disposition des habitants des quantités suffisantes de produits alimentaires à défaut de quoi , l'alimentation devient une arme déstabilisatrice des régimes politiques.

L'action de l'Etat devra avoir comme point de départ les considérations suivantes :

- le contexte international marqué par la compétition, la mondialisation et la régionalisation. L'Accord d'Association avec l'U.E et l'ouverture du commerce international suite à la signature des accords de l'O M C

- l'Accord d'Association avec l'U.E et l'ouverture du commerce international suite à la signature des accords de l'O M C

Ce sont des réalités auxquelles sont liées étroitement la préservation des ressources halieutiques et la sécurité alimentaire.

- les options stratégiques: il s'agit d'assurer le maintien des équilibres fondamentaux et une croissance forte et durable. A cet effet, il incombe aux pouvoirs publics de prendre en charge à moyen terme la promotion du secteur privé encore fragile et timide dans ses actions, la promotion des exportations et le développement d'activités intégrées liées au secteur en amont et en aval.

- la mer comme capital-ressource: il s'agit de la mise en valeur et de l'émergence de toute la filière des produits de la mer, d'optimiser l'exploitation des ressources halieutiques, de renforcer la recherche scientifique, de renforcer le contrôle des zones de pêche, d'améliorer la qualité de la formation, de développer les infrastructures d'accueil des captures, de moderniser la flotte côtière et artisanale, de mettre à niveau les industries de transformation et de développer les opportunités de partenariat et de coopération internationale.

Pour toutes ces considérations et leur importance, l'Etat est appelé à jouer un rôle par son action dans les domaines liés étroitement à l'industrie de transformation des produits de la mer notamment de la sardine.

Il lui incombe de développer les zones de pêche qui se sont reculées vers le sud du pays. Le développement de ces zones aura pour effet l'épanouissement de l'activité de la pêche, la mise à la disposition des conserveries des quantités suffisantes de poisson à traiter ainsi que la création de nouveaux emplois. Il permettra également le décollage des provinces sahariennes.

S'impose également l'adoption d'une stratégie de gestion des zones de pêche compte tenu des ressources halieutiques limitées et ce, par l'encouragement de la formation d'associations regroupant tous les intervenants du secteur et l'imposition de restrictions pendant la saison de pêche.

Il convient aussi d'encourager l'aide financière aux pêcheurs pour la construction de bateaux performants.

Pour développer encore la production de la sardine, l'Etat doit prendre en charge , à l'image de l'exemple japonais, le développement des pêcheries par la mise en place de récifs artificiels à grande échelle et la création de champs d'algues pour la nourriture de cette espèce.

L'aide des pouvoirs publics devra favoriser l'accroissement du taux d'utilisation des capacités des usines, la création de nouvelles unités de valorisation et de transformation ainsi que le développement des transports et de la commercialisation de la production.

Compte tenu des problèmes que connaît l'acheminement de la sardine jusqu'aux lieux de sa transformation et des pertes qui en résultent, un programme de modernisation est nécessaire notamment par l'encouragement et l'aide à la généralisation du système de réfrigération des cales et l'amélioration des conditions de manipulation du poisson.

Pour stimuler le climat général de l'ouverture sur l'extérieur , il incombe aux pouvoirs publics de contribuer à l'amélioration de la compétitivité internationale de l'économie marocaine en vue de consolider les acquis et d'accroître la position concurrentielle sur les marchés extérieurs et sur le marché domestique.

Un certain nombre d'actions doit être programmé et exécuté afin d'accompagner le secteur privé dans son développement et son internationalisation.

Les travaux de l'Observatoire de la Compétitivité Internationale de l'Economie Marocaine (O C I E M) entamés depuis 1994 donnent une idée sur la situation de l'économie nationale comparée à d'autres pays de niveaux de développement similaires. Ces travaux constituent une base de lancement d'actions tendant à améliorer la compétitivité internationale du pays.

Le rapport de l'O.C.I E M pour les années 1995-1996 permet de dégager les contraintes suivantes essentielles au développement de la compétitivité internationale:

- la lourdeur des procédures administratives;
- les difficultés à faire valoir ses droits légaux;
- le coût élevé du financement;
- le niveau élevé des impôts;
- la faiblesse des infrastructures;
- l'incertitude de la politique économique;
- la concurrence des sociétés informelles.

Sans entrer dans les détails déjà développés dans les documents de l'O.C.I.E.M , il est à signaler que ce sont des facteurs concurrentiels ayant un impact sur l'aptitude d'un pays à soutenir à long terme la concurrence internationale.

Partant de ce constat, l'Etat doit oeuvrer pour parer aux contraintes qui entravent la bonne marche des affaires et qui ont un impact négatif sur le développement et la compétitivité de l'économie marocaine.

1.3. Les mesures d'accompagnement sectorielles

Les mesures précitées peuvent être complétées par des actions concrètes au niveau sectoriel. L'action des pouvoirs publics doit trouver un répondant du côté des opérateurs économiques du secteur, eux-mêmes intéressés au premier plan.

L'action collective doit être précédée d'un recensement général de tous les intervenants dans la filière conserve de sardine . C'est un travail qui ne peut se réaliser que grâce à un intéressement des sujets et une sensibilisation aux problèmes que connaît le secteur.

L'intérêt qu'il conviendrait de mettre en exergue est la perte d'opportunités sur la scène internationale et la guerre de casse des prix schématisée dans la concurrence maroco-marocaine qui entraîne des pertes considérables pour les opérateurs et pour l'économie nationale .

Partant de ce point de vue, il est utilement recommandé de faciliter aux sociétés le passage de la petite exploitation à l'entreprise de grande taille. Les gains en économies d'échelles seront certains et le pouvoir de négociation des contrats sera renforcé.

A ce sujet, il est à noter que 75% des importations mondiales de ce produit sont réalisées par 7 pays à savoir le Japon, les Etats Unis, la France, l'Italie, l'Allemagne, la Grande Bretagne et l'Espagne.

L'amélioration du produit doit passer par un marché local exigeant et demandeur. Il convient de rappeler que la consommation moyenne par habitant et par an ne dépasse nullement les 7,5 Kg ce qui est faible pour exiger des producteurs une qualité donnée.

Le secteur par le biais de sa réorganisation devra oeuvrer pour la promotion tendant à inciter le consommateur local à demander plus de produits variés et de qualité supérieure. C'est cette demande locale qui permettra le perfectionnement du produit fini et même l'émergence de la marque . A long terme, l'action de vulgarisation de la marque ainsi créée peut cibler les marchés extérieurs.

Cette démarche sur le plan local peut aboutir à stimuler l'industrie de la conserve de sardine , à innover et à tester sur le marché domestique de nouveaux produits tels le saucisse et la pâte de sardine.

Le secteur devra également faire face au manque d'entrepôts frigorifiques pour rendre possible le transport et l'entreposage en grande quantité du produit frais pendant des périodes plus ou moins longues afin d'assurer un approvisionnement sans rupture dans le temps.

Il est à rappeler que le Maroc est le seul pays à transformer la sardine à l'état frais. Ceci a pour conséquence l'arrêt de travail dans les usines pendant 4 mois de l'année.

L'industrie de la conserve de sardine dans une vision globale doit s'assigner comme objectifs la qualité et la compétitivité. Ceci passe par la consolidation de la présence du produit sur les marchés extérieurs.

Ensuite, arrivera le développement de nouveaux marchés à l'exportation grâce à une politique commerciale orchestrée conjointement de manière efficace par les opérateurs regroupés en association et les pouvoirs publics à travers les moyens financiers et

des représentations à l'étranger.

On peut détailler l'action globale escomptée à travers les préoccupations ci-après:

- la maîtrise de la qualité au niveau de la filière;
- la création de laboratoires et centres d'assistance qualité;
- la création et la promotion du label Maroc à travers l'élaboration d'une politique marketing par marché;
- l'approvisionnement des industries de transformation de la sardine en quantité suffisante le long de l'année;
- le renforcement des associations professionnelles qui peuvent avoir parmi leurs tâches l'amélioration du système de formation des prix à travers la réglementation des approvisionnements;
- l'amélioration de la compétitivité sur le plan international;
- la participation des intervenants du secteur à la mise à niveau des entreprises en difficulté;

- la création de centres de formation continue dépendant des opérateurs du secteur afin de permettre de répondre aux besoins de la profession. Ils assureront un encadrement adapté aux réalités des entreprises en activité.

Dans un contexte international marqué par la dépendance des économies et des marchés, la recherche de partenariat devient une nécessité de développement des activités et du commerce.

Par ailleurs, les associations du secteur devront exiger la participation dans les prises de décision de l'administration afin de préserver leurs intérêts et, par là, s'associer aux planifications stratégiques de l'Etat (aménagement des pêcheries, les accords bilatéraux et multilatéraux, création de fonds d'appui, gestion et modernisation des halles, etc).

2. PREPARATION DE LA SOCIETE EXPORTATRICE A L'ATTAQUE DU MARCHE CIBLE

2.1. Définition de l'action de la société.

La société support exporte ses produits depuis une dizaine d'années. Ses principaux clients se trouvent en France, en Grande Bretagne et en Italie. Ses exportations ont connu pendant les dernières années une stagnation , maintenant le chiffre d'affaires moyen aux alentours de 23 millions de Dirhams.

La société cherche actuellement à élargir ses débouchés à l'étranger. La présente étude partant de ce postulat, a permis de sélectionner pour cette fin un marché porteur, à savoir l'Espagne.

D'après les résultats de l'étude sur le terrain basée sur le questionnaire, la variété de la sardine de conserve demandée par les prospects est celle préparée à l'huile d'olive ou à la tomate. La société exportatrice détient en ces préparations une longue expérience, un savoir faire et un avantage compétitif.

Selon cette même étude, la société se trouve dans l'obligation d'utiliser les marques des clients espagnols.

La marque ne peut donc constituer un instrument de promotion sur ce marché . Le consommateur espagnol ne perçoit pas les produits marocains comme étant de bonne qualité bien que le produit lui soit connu. Ceci est dû au fait que la certification marocaine ne s'est pas encore suffisamment vulgarisée.

La solution à court terme serait de fabriquer sous marque espagnole et ce, conformément aux résultats de l'étude menée sur le terrain.

Compte tenu de ce qui précède, l'objectif de la société devrait d'abord être la présentation de son image d'affaire en faisant preuve de sérieux, de présenter un produit sophistiqué conforme aux spécifications des commandes formulées par les clients et de respecter les délais de livraison préalablement convenus. Ensuite, la société pourra à long terme s'assigner comme objectif le développement de ce marché.

2.2. Corrections des insuffisances managériales de la société exportatrice

Pour atteindre ce but, un certain nombre de mesures doivent être prises au sein de cette entreprise pour pouvoir affronter l'exportation sur ce marché et être apte à opérer efficacement sur le plan international.

Ces mesures doivent avoir pour support le souci de remédier aux carences relevées lors de l'étude diagnostic. Sur l'ensemble des fonctions ayant fait l'objet de l'analyse précitée, quatre demandent à être revues et corrigées dans l'immédiat.

2.2.1. La fonction politique générale.

L'exportation est une école d'imagination, basée sur la primauté des solutions originales pour des problèmes posés à la communauté nationale et internationale des opérateurs d'un même secteur d'activité. Les avantages compétitifs et concurrentiels ne sont acquis qu'aux premiers arrivants sur le terrain de la commercialisation et de la consommation.

Ainsi, une politique générale de l'entreprise ne peut être efficace que sur la base des convictions et considérations suivantes:

- l'opérateur doit élucider ses motifs et définir ses objectifs au départ de son action. Pour ce faire, il doit définir et connaître son désir d'exporter et fixer ses objectifs. Il doit également espérer que l'exportation l'aidera à atteindre ses objectifs de rentabilité et d'expansion de ses marchés;

- l'opérateur doit considérer le développement des marchés extérieurs comme un investissement à long terme. Pour se positionner sur un marché d'exportation et s'y maintenir, des efforts soutenus et continus doivent être déployés. Ces efforts pour développer les marchés d'exportation sont un investissement à long terme qu'il faudra préserver et quantifier en terme de rentabilité;

- L'opérateur doit être convaincu que le développement des marchés extérieurs est une affaire de longue haleine qui comporte des risques et qu'il est donc essentiel de définir une démarche méthodique, soigneusement préparée à l'avance sous forme de stratégie et de plan.

Pour réduire les risques susvisés, il doit définir les objectifs , analyser les options stratégiques possibles et probables, élaborer des plans d'action et contrôler les résultats.

Le plan d'action préconisé dans le présent cas pour une durée d'essai de deux années s'articulera autour de :

- L'offre : la conserve de sardine à l'huile d'olive et à la tomate;

le produit est offert conformément à la norme de fabrication et de qualité européenne.

- La distribution: un canal utilisé:
 - + indirect: essentiellement à travers la force de vente des hypermarchés implantés sur le territoire espagnol;
 - + peu coûteux: c'est un circuit sans intermédiaires;
 - + permet des gains sur les coûts inhérents à la promotion et à la communication.
 - + permet également au produit d'être compétitif du fait de l'absence de commissions prélevées sur le circuit.

2.2.2. La fonction commerciale

Le service est assuré par deux personnes qui assurent la quasi totalité des tâches de management au sein de la société. C'est un fait qu'on peut admettre du moment que cette entreprise n'a pas encore acquis une taille nécessitant l'émiettement des tâches.

Cependant, il est reproché à cette entité son manque de dynamisme au niveau de cette fonction, car elle se contente de servir ses clients habituels. En conséquence, le chiffre d'affaires stagne sinon régresse et l'objectif de développement n'est pas atteint.

Au vu des constatations de recherche sur documents et sur le terrain, il est proposé à ce niveau l'élaboration d'un plan de commercialisation à l'export qui constituerait un guide indiquant les diverses étapes de l'exécution de la stratégie.

La stratégie de commercialisation est définie comme étant la sélection d'un marché cible et la détermination des politiques de produit, des prix et de distribution que l'entreprise doit mettre en oeuvre

A ce sujet, le produit demandé est préalablement connu et ce, à la suite de l'étude sur le terrain. Cependant, la société doit avoir le souci de réaliser des gains avant même le démarrage du processus de fabrication notamment en jouant sur les prix d'achat des matières premières et des fournitures.

Le processus de production étant parfaitement maîtrisé, la société doit améliorer la productivité de son personnel en essayant de le motiver en fonction des réalisations acquises.

Le circuit de distribution choisi, en l'occurrence les hypermarchés, constitue un élément de réussite à l'export. Ces réseaux de distribution à grande échelle ont tendance à envahir l'espace commercial espagnol de détail.

Une fois les circuits de distribution longs évités avec tout ce que cela impliquerait comme commissions , la société doit jouer sur leurs marges pour offrir à ses interlocuteurs directs des prix intéressants et attrayants.

Les prix de gros de la sardine préparée au cours de la période allant de 1990 à 1995 ont connu en Espagne une hausse continue les ramenant de 24,85 DH à 27,44 DH environ.

Compte tenu de ce constat, la société devra faire de la politique des prix son cheval de bataille. Dans l'étude prévisionnelle qui suivra, le prix à offrir est fixé à 14 DH. Il est compétitif et permettra à la société de dégager des bénéfices nets sur la période d'estimation de deux années(période d'essai et de contact avec le marché nouvellement connu) .

Il est à rappeler qu'à ce stade et pour le court terme, il est essentiel de pénétrer le marché, se faire connaître et faire preuve de sérieux et de respect des engagements concernant les délais de livraison.

Le développement du marché suivra dans une étape ultérieure après avoir noué des relations sur des bases saines.

A priori, un plan de commercialisation de cette société a toutes les chances de réussir car les obstacles majeurs à l'exportation n'existent pas, notamment les droits de douane qui, à partir de Janvier 1999, seront nuls et le degré de maturité satisfaisant ,c'est-à-dire le marché n'est pas suffisamment approvisionné. Il s'agit d'un marché consommateur et réexportateur.

2.2.3. La fonction achat et approvisionnement.

A ce niveau de son activité, la société se trouve dans une situation peu confortable. Ses fournisseurs lui accordent des délais de règlement courts oscillant entre 11 jours et 38 jours. Exceptionnellement en 1991/1992 ce délai avait atteint 79 jours.

Pour parer à cette situation, les managers de cette société devront faire preuve de qualité de bon négociateurs afin d'en tirer profit.

Par ailleurs, se pose un problème commun à tous les opérateurs du secteur, à savoir l'irrégularité des approvisionnements et la qualité du produit livré.

En général, les professionnels se ruent sur les halles au poisson pour l'achat et la satisfaction de leurs besoins en sardine. Le produit transporté sur de longues distances, de Tan Tan à Safi par exemple,

arrive dans un mauvais état ce qui entraînerait un fort taux de chutes. Ces chutes seront ensuite vendues à des prix plus bas que le coût d'achat aux usines de fabrication de la farine ou de l'huile de poisson.

Il est recommandé à la société de sortir du lot de ces entreprises en recourant à la technique d'affrètement de sardiniers battant pavillon espagnol. Il s'agit d'une opération dont le principe de base (contrat d'affrètement) est soumis à l'accord préalable de l'Office des Changes. Ce dernier statue sur la forme et non sur le fond. Donc, la société obtiendrait automatiquement l'accord requis.

Quant à la négociation des dispositions du contrat d'affrètement, la société a toute latitude de fixer en commun accord avec les partenaires espagnols le prix du kilogramme de la sardine.

L'atout majeur de cette opération est que l'entreprise exportatrice peut exiger de ne prendre que la sardine répondant aux normes requises, fixer le tonnage voulu par saison et surtout, le port de déchargement. Il convient de préciser que les sardiniers espagnols sont dotés d'infrastructure de congélation et de sonars ce qui assurerait la livraison de la sardine recherchée, en bon état pour la transformation.

Compte tenu des caractéristiques du marché cible, en l'occurrence l'Espagne, des spécificités qu'il présente et des résultats de l'étude sur le terrain, la société exportatrice a toutes les chances d'y réussir l'accès sous réserve d'apporter les corrections nécessaires aux fonctions présentant des insuffisances de gestion.

La société, en dépit des carences relevées, détient un savoir faire et un potentiel qui lui permettent de diversifier ses marchés et par voie de conséquence développer ses exportations.

La croissance s'en suivra, mais la question reste le suivi, l'analyse des résultats ultérieurement obtenus et les actions à mener pour apporter les correctifs nécessaires pour assurer la pérennité de la réussite à l'exportation.

2.2.4. La fonction financière.

Les bilans de la société ne font toujours pas ressortir dans le passif les dettes à moyen et long terme. Elle finance ses activités par les fonds propres et les dettes à court terme.

Pour sortir de cette impasse, la société doit remplacer ses fonds propres par les capitaux d'emprunt, soit convertir ses dettes à court terme en dettes à long ou moyen terme. C'est une mesure que l'on conseille à moyen terme.

A cet effet, le financement par les banques est incontournable. Or emprunter pour exploiter l'effet de levier de l'endettement en escomptant que les bénéfices dépasseront les charges financières correspondantes n'est pas une mauvaise gestion..

Simultanément à l'emprunt, les banques peuvent offrir d'autres services à la société , notamment les renseignements sur l'environnement commercial du moment, l'aide à l'exploitation des incitations à exporter offertes par les pouvoirs publics . Le financement bancaire rendrait l'expansion de la société possible car elle aurait accès à des fonds autres que ceux dont elle dispose.

Les crédits bancaires constituent le meilleur moyen d'accompagnement financier de la société pour son développement et pour la recherche de nouveaux marchés d'exportation.

Par ailleurs, il est recommandé à la société de réviser sa politique de crédits accordés aux clients dont la durée est supérieure à celle des crédits obtenus des fournisseurs. Le renversement de cette situation allégerait les problèmes de trésorerie de cette société.

Comptes de produits et charges prévisionnels (hors-taxes) :

Années N et N+1

Nature	Année N	Année N+1
I. Les ventes de marchandises (CA)	29 166 620	35 000 000
Total I	29 166 620	35 000 000
<u>II. Charges d'exploitation</u>		
- Achats consommés de matières et de fournitures	15 630 331	18 756 397
- Autres charges externes	4 382 702	5 259 242
- Impôts et taxes	130 000	160 000
- Charges de personnel	5 162 942	5 640 350
- Dotation d'exploitation	700 000	700 000
Total II	26 005 975	30 515 989
III. Résultat d'exploitation (I-II)	3 606 645	4 484 011
<u>IV. Produits financiers</u>		
- Produit des titres de participation	3 000	3 000
Total IV	3 000	3 000
<u>V. Charges financières</u>		
- Charge financière	800 000	500 000
- Pertes de change	20 000	28 000
Total V	820 000	528 000
VI. Résultat financier (IV - V)	- 817 000	- 525 000
VII. Résultat courant (III - VI)	+ 2 343 645	+ 3 959 011
VIII. Résultat non courant	-	-
IX. Résultat avant impôt	+ 2 343 645	+ 3 959 011

Les prévisions ont été établies sur la base d'une croissance avoisinant les 20%. Les quantités à vendre seraient de 2 083,33 tonnes et de 2 500 tonnes. Le prix fixé est de 14DH, ce qui place le produit en bonne position concurrentielle.

Il est également proposé à ce titre, de poursuivre la même politique des crédits à court terme bancaires et ce, jusqu'à la fin de la période d'essai proposée de deux ans. Ce sera le résultat de ces deux années qui déterminera la politique à suivre en matière des crédits.

Les prévisions établies permettront de dégager pour les exercices N et N+1 des valeurs ajoutées de l'ordre de 9 153 587 DH et 10 984 361 DH. L'excédent brut d'exploitation serait de 3 860 645 DH et 5 584 611 DH. Cette situation replacerait la société dans une bonne position de compétition tant sur le plan national qu'international.

CONCLUSION GENERALE

Cette étude ayant pour finalité le développement des exportations sur un marché insuffisamment exploité, s'est fixée comme premier objectif la localisation et l'évaluation des ressources en matière première comme base du produit fini à exporter.

A ce sujet, les résultats sont encourageants dans la mesure où le produit existe en quantité suffisante et que les captures ne sont destinées qu'en partie à l'industrie de transformation.

Il y a encore des possibilités d'accroître la production nationale des conserveries si les efforts d'ordre macroéconomique lui sont consacrés dans un objectif global de maintenir la position concurrentielle du Maroc, de préservation et de création d'emplois et d'encouragement à l'investissement.

Ensuite, l'analyse de l'environnement international s'est avérée propice au développement du commerce et en particulier celui de la conserve de sardine.

Les règles de l'O.M.C et l'Accord d'Association du 26 Février 1996 signé avec l'U.E ouvrent des perspectives prometteuses pour l'exportation dudit produit. A cet effet, il y a lieu de rappeler qu'à partir de Janvier 1999, le produit aura libre accès au marché communautaire à droit de douane nul et sans limite contingentaire.

Le marché européen demeure une opportunité à saisir pour ce produit compte tenu de la demande existante, de la proximité géographique, des liens historiques, des nouvelles mesures douanières et du fait qu'il s'agit d'un produit connu des consommateurs de la communauté.

Par ailleurs, le cadre réglementaire marocain orienté vers l'encouragement et la promotion des exportations constitue un avantage pour les opérateurs optant pour les activités d'exportation.

Les mesures prises par le législateur en matière d'exonération fiscale, de libéralisation de la réglementation des changes et de commerce extérieur militent en faveur de cette tendance.

Ensuite, l'étude des capacités de la société exportatrice à faire face aux exigences des marchés extérieurs et à fournir un produit concurrentiel et compétitif a permis de conclure que cette dernière détient un potentiel exportable . Il lui incombe cependant d'apporter des corrections à son système de gestion au niveau de quelques unes de ses fonctions, notamment sa politique générale, sa fonction financière, sa politique commerciale et enfin sa fonction des achats et approvisionnements.

Compte tenu de l'avancement et des conclusions des travaux précités, l'étude d'un marché d'exportation s'imposait.

Le recours aux méthodes scientifiques de sélection de marchés d'exportation a permis de retenir l'Espagne en tant que marché cible et ce, pour les possibilités de développement qu'il présente. Les résultats de l'étude sur documents ont ainsi été confirmés par l'étude sur le terrain.

En plus des informations recueillis au départ, le déplacement en Espagne a permis de savoir que pour le moment les opérateurs de la grande distribution optent pour la conserve de sardine à l'huile d'olive ou à la tomate. La demande pour d'autres variétés de ce produit n'a pas été manifestée.

Pour passer à l'action et permettre tant pour le secteur que pour la société exportatrice d'attaquer ce marché, un train de mesures a été proposé revêtant un double caractère : macroéconomique et microéconomique.

Pour les premières mesures, les pouvoirs publics doivent accompagner le secteur privé en adoptant des décisions concrètes pour la préservation de la richesse halieutique, pour encourager l'investissement, adapter les instruments de financement aux besoins

des intervenants, préparer un cadre infrastructurel adéquat, encourager le regroupement des associations et des entreprises et mener par ses moyens au Maroc et à l'étranger une politique commerciale de promotion du label « Maroc ».

Pour les secondes mesures, elles sont sectorielles et abordent les sujets d'intérêt collectif des opérateurs de l'industrie de la sardine. Enfin, concernant la société exportatrice, celle-ci doit définir ses objectifs, mettre en place une stratégie et un plan de commercialisation et ce, après avoir procédé aux corrections des insuffisances de gestion relatées précédemment.

BIBLIOGRAPHIE

- BRAHIM ALLALI: Processus de sélection et d'évaluation préliminaire des marchés d'exportation. in N° 24 de Gestion et Société - ISCAE, Juin 1995.
- Centre de Commerce International: Gestion du marketing à l'exportation. Genève 1988, VI 385 p.
- Kotler Dubois: Marketing Management. 8ème édition 1994 in Publi-Union.
- Bertrand Nezeys: La compétitivité Internationale. in Economica Janvier 1993.
- A. Hasbi et S. Ihrari: Commerce et Protectionnisme: Quel avenir pour les échanges internationaux ? in Sochepress / L'Harmattan- Août 1989.
- Alain Samuelson: Economie Internationale Contemporaine. in P.U G 1991.
- Michael E Porter: L'Avantage Concurrentiel des Nations. in InterEdition- Avril 1993.
- Gérard Brown: Le diagnostic d'entreprise. Ed Entreprise Moderne d'Edition Paris 1970.

- M. Johnson. R. T. Moran: Faire des Affaires avec l'Europe- Guide Culturel. in Top Edition. Juin 1993.

- Abdelghani Lakhdar et Benaceur Norredine: La Convertibilité du Dirham. in El Maarif El Jadida. Rabat 1993.

- G. Depallens et J.P. Jobard: Gestion Financière de l'Entreprise. 10ème édition, Sirey. Juillet 1990.

- P. Lassegue: Gestion de l'Entreprise et Comptabilité. in Précis Dalloz 10 ème édition. 1988.

- M Levasseur: Initiation à la Comptabilité Générale et à l'Analyse Financière. in Masson Paris 1980.

- P.H. Lindert et C.P. Kindelberger: Economie Internationale in 7ème édition- Tendances Actuelles 1982.

- A. Timoule: La Mer dans l'Histoire du Maroc. T1 et T2 in Imprimerie Sonir - Avril 1990.

- C. Cellich: Négociier Pour Exporter. in Forum du Commerce International - N° 4 - 1995.

- Association des Economistes Marocains :
 - Série de Tables Rondes : + N° Spécial GATT / OMC - Enjeux et Implications - Mai 1994.
 - + Quel Avenir pour le Secteur de la Pêche au Maroc. - FEV / MARS 1997.
 - + Le Maroc et la Mondialisation - MAI 1997.

- Ministère du Commerce Extérieur, des Investissements Extérieurs et de l'Artisanat: Investir au Maroc - in Marrakech - GATT 1994.

- Ministère du Commerce, de l'Industrie et de la Privatisation: Situation des Industries de Transformation - Octobre 1993.

- Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat: O.C.I.E.M - Observations de 1995 et de 1996.

- Ministère des Pêches Maritimes et de la Marine Marchande: Stratégie de développement des secteurs des pêches maritimes à l'horizon 2000.

- Statistiques: OFFICE DES CHANGES.

- Statistiques: EUROSTAT

- Statistiques: UNICOP.
- Balance des Paiements, 1994- 1995- 1996. OFFICE DES CHANGES.
- Revues de la BMCE.
- Hebdomadaires : L'Economiste
- La Vie Economique
- Divers Quotidiens Nationaux.
- Texte de l'Accord d'Association Maroc / U.E du 26 Fevrier 1996
- Texte de l'Accord de Pêche de la même année.
- Compass 1992 et 1994 Espagne : Industria de Alimentacion. Ed. J.C. Madrid
- Documentation de l'INSTITUTO DE FOMENTO REGIONAL DE ASTURIAS 1995.

- Décret Royal (Espagne) N° 1521 du 1er Aout 1984 tel qu'il a été modifié par le Décret Royal N° 645 du 19 Mai 1989 relatifs à la pêche et l'agriculture destinées à la consommation humaine.

- Société de Banque Suisse: Le Mois Supplément - GATT / OMC. Edition Le Mois Economique et Financier - 4002 BALE. Dec 1994.

- CCI: Guide des Opérations de Crédit Documentaire. Doc CCI.

ANNEXES

Liste des annexes

- ANNEXE I : DEFINITIONS
- ANNEXE II : L'ENVIRONNEMENT BIOLOGIQUE DE LA SARDINE
- ANNEXE III : LISTE DES PROSPECTS
- ANNEXE IV : LOI N° 13 - 89 RELATIVE AU COMMERCE EXTERIEUR
- ANNEXE V : ACCORD ENTRE LE MAROC ET L'ESPAGNE RELATIF AU TIR DE MARCHANDISES
- ANNEXE VI : DAHIR N°1-92-138 DU 25 -12-92 PORTANT PROMULGATION DE LA LOI N°9-88 RELATIVE AUX OBLIGATIONS COMPTABLES DES COMMERCANTS
- ANNEXE VII : BALANCE DES PAIEMENTS 1995-1996
- ANNEXE VIII : LISTE DES CIRCULAIRES ET NOTES DE L'OFFICE DES CHANGES
- ANNEXE IX : LES NORMES DE FABRICATION ET DE QUALITE DES CONSERVES DE SARDINES

ANNEXE I

Définitions

*.. Société support : On entend par société support, l'entreprise ayant collaboré à l'élaboration d'une partie du présent mémoire notamment à l'étude diagnostic.

*. Exportation de marchandises : On entend par exportation au sens de l'instruction 03 de janvier 1985 de l'office des changes " toute expédition de marchandises à destination de l'étranger ou d'une zone franche installée sur le territoire national". L'exportation est constatée par le passage en douane des marchandises conformément à la procédure dite de l'imputation douanière.

L'imputation douanière est constituée des mentions apposées par les services de la douane sur la déclaration unifiée de marchandises (DUM). Ces mention sont :

- la désignation du bureau de douane;
- le numéro de la déclaration d'exportation;
- la date de l'imputation;
- la quantité et la valeur de la marchandise exportée;
- le visa du responsable du bureau de sortie.

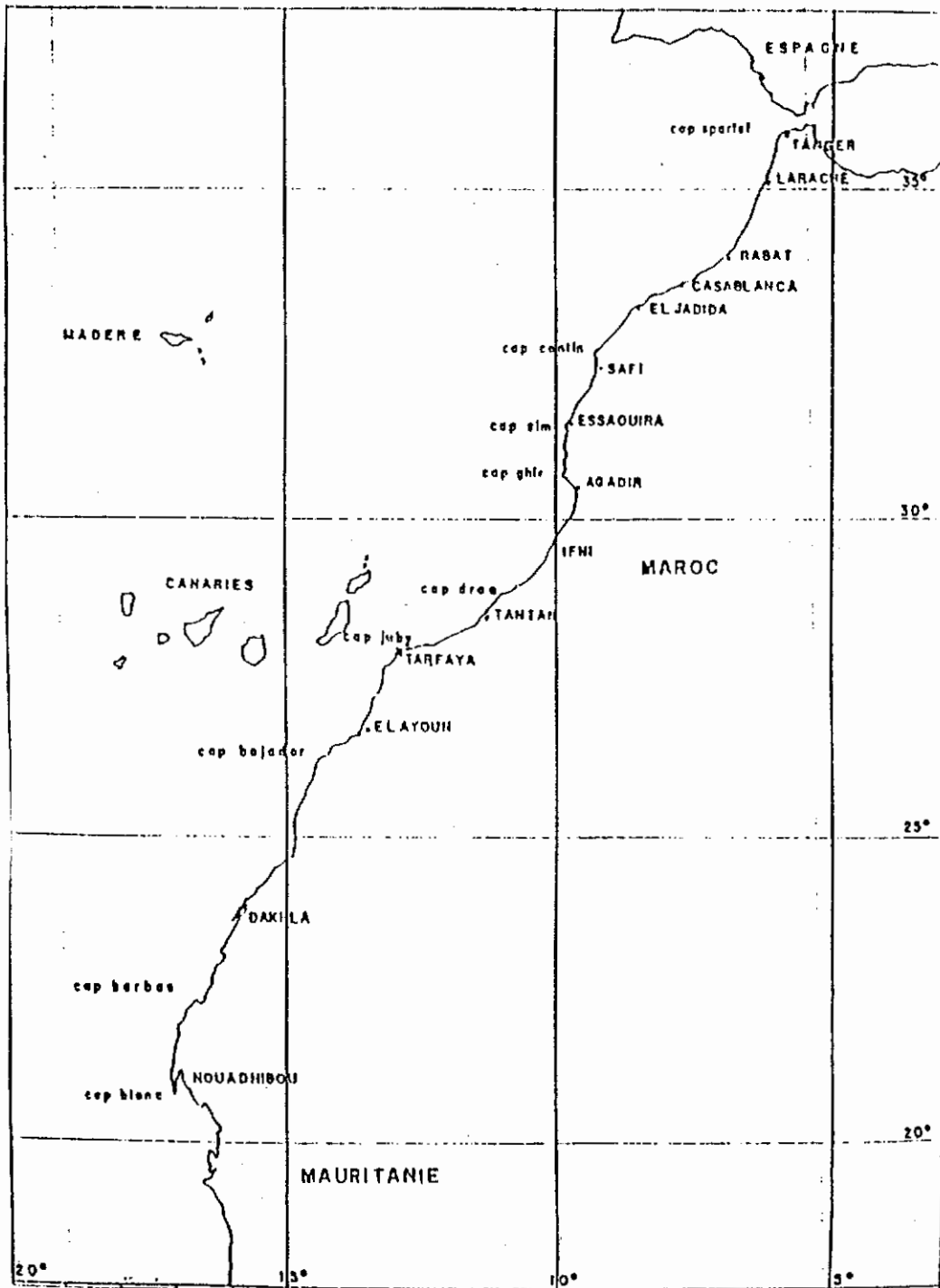
*. Conserve de la sardine : Il s'agit de la sardine cuite sous différentes formes et avec divers ingrédients, l'ensemble est mis en boîte métallique ayant fait l'objet de sertissage.

*. Echantillon : il est communément défini comme une partie choisie dans un ensemble plus vaste dont l'analyste a besoin de connaître les propriétés ou les comportements.

ANNEXE II

l'Environnement Biologique de la Sardine

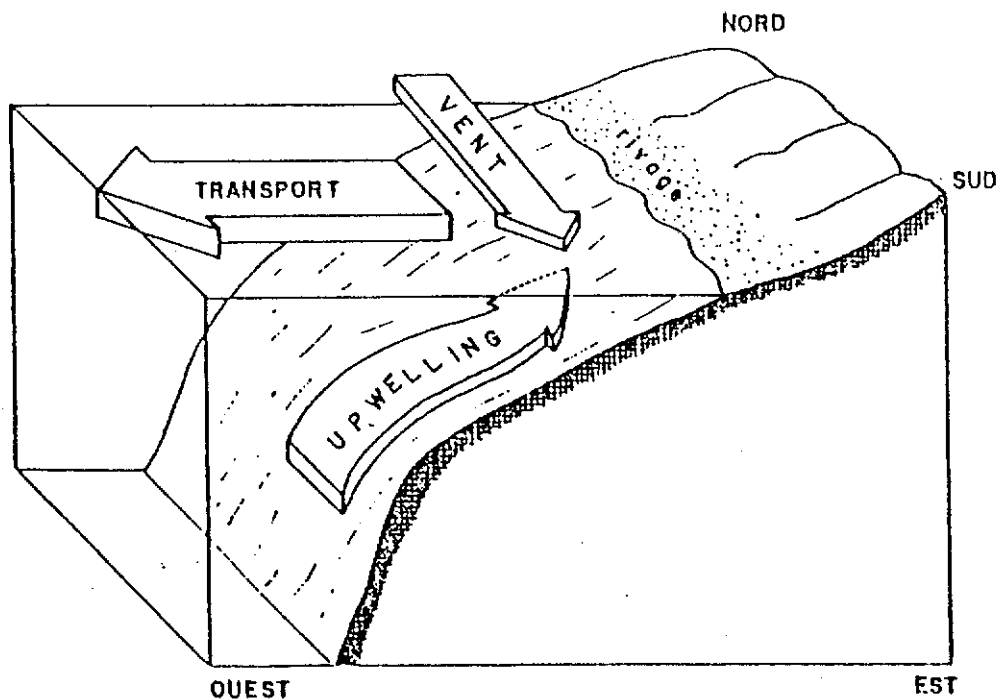
1. Situation géographique de la Côte Nord Ouest africaine, des noms des localités ou des Caps.



Grâce à sa situation sur la zone ceinture subtropicale des hautes pressions engendrant les vents alizés, la façade océanique ouest du Maroc a le privilège d'appartenir à l'un des quatre grands systèmes d'enrichissement biologique des eaux côtières recensés par CUSHING (1959) et hébergeant d'importantes populations de petits pélagiques.

Le balancement saisonnier en latitude des alizés et de l'Upwelling qu'ils provoquent, fait que la partie nord du littoral marocain est principalement intéressée par ce phénomène en été.

Description du phénomène Upwelling produit par les vents alizés dans l'hémisphère Nord.



Le phénomène Upwelling (appellation anglaise) connu en français sous le nom Affleurement (afloriamento en espagnol) se manifeste le long d'une façade océanique ouest balayée par des vents alizés se retrouvent symétriquement au niveau des ceintures subtropicales des hautes pressions :

- côtes Nord-Ouest et Sud-Ouest Africaine en Atlantique
- côtes Californiennes
- côtes Chilo-peruviennes dans le Pacifique

(Cushing 1959 ; Parrish et al 1983)

Ces remontées d'eaux profondes sur la surface, induites par les vents alizés varient dans le temps et dans l'espace, non seulement en fonction du caractère saisonnier de ces vents, mais également en fonction de la topographie de la côte et des fonds marins. L'origine des eaux remontant en surface se situe suivant les endroits entre cent et trois cents mètres de profondeur. Leur température est donc nettement inférieure à la température de surface de l'océan à latitude égale, ce qui permet de suivre le développement de l'Upwelling le long des côtes et sa plus au moins grande extension vers le large.

L'analyse des anomalies de température de surface côtière par rapport à la température moyenne de l'océan à la même latitude a permis à PARRISH et al (1983) de présenter deux cartes générales de la côte africaine de l'Ouest montrant un balancement de l'Upwelling du

Nord au Sud lié au décalage saisonnier des alizés en latitude.

Le balancement saisonnier en latitude des alizés et de l'Upwelling qu'ils provoquent fait que la partie Nord du littoral marocain est principalement intéressée par ce phénomène en été. La configuration de la côte scinde les remontées d'eau profonde en quatre zones :

- la plus petite située en dessous du Cap Spartel
- la seconde entre Safi et le Cap Ghir (Agadir)
- la troisième entre Ifni et le Cap Juby (Tarfaya)
- la quatrième au sud du Cap Bojador (Layoune) où l'Upwelling devient permanent et les eaux de remontée sont issues d'un mélange entre les eaux du courant des Canaries (eau Centrale Nord Atlantique) et des eaux plus chaudes et plus riches en nutriments d'origine tropicale (eau Centrale Sud Atlantique) apportées par un contre courant sub-superficiel.

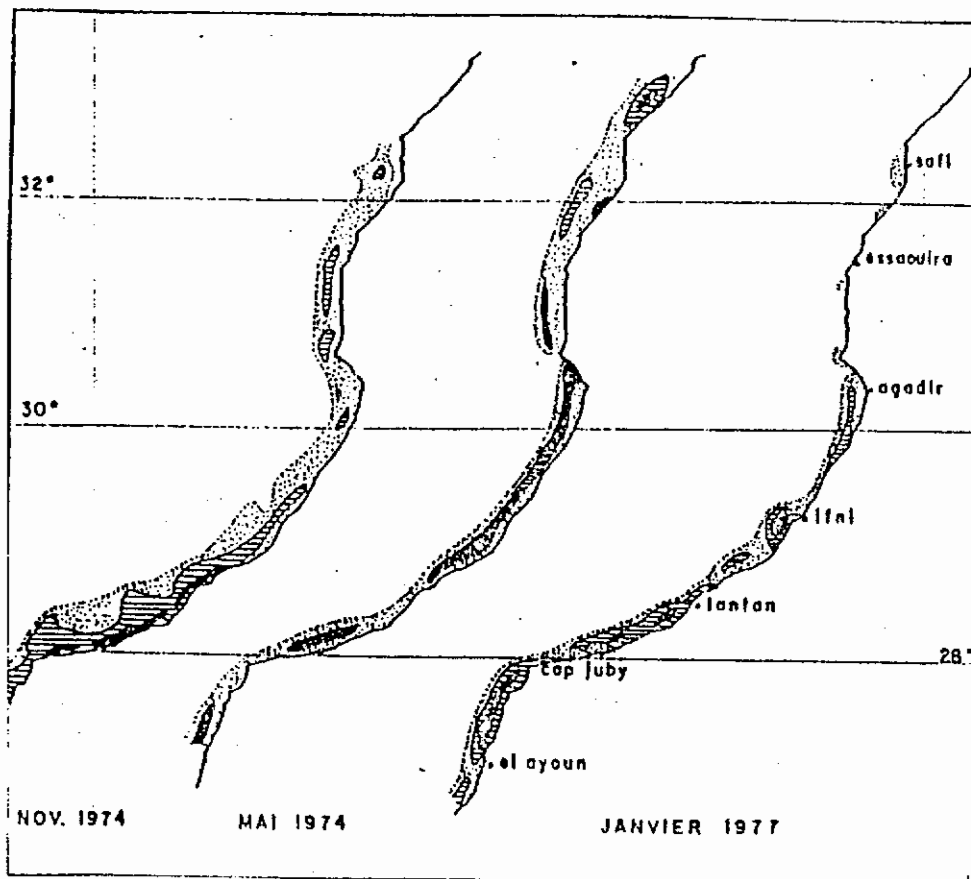
Grâce à des phénomènes intenses de régénération des sels nutritifs et à un rythme nyctéméral local des alizés, favorable à la photosynthèse, la zone Nord est en été presque aussi productive biologiquement que la zone Sud.

Le rythme saisonnier, l'importance et la variabilité inter-annuelle de l'Upwelling conditionnent largement la production primaire et ont très probablement des répercussions directes sur l'abondance des petits pélagiques côtiers et en particulier des sardines dans la zone de pêche marocaine.

2/ Les zones de concentration

La pêche sardinière se pratique le long des côtes atlantiques et méditerranéennes du Maroc. une série de détections acoustiques avec pêches de contrôle a été effectuée par l'Institut des Pêches Maritimes du Maroc de 1973 à 1977 entre 33°N et 27°N (*Villegas et al 1973, 1973, Johannesson et al 1975, Lamboeuf 1977*).

Le schéma ci-dessous donne la répartition des densités en sardines d'après les résultats obtenus par trois de ces campagnes :



- En Novembre 1973, la sardine s'étend de 32° 30'N à 27°N mais les plus fortes concentrations sont détectées entre le Cap Juby et TanTan;

- En Mai 1974, le peuplement migre plus au Nord (de 33°N à 27°N) et les plus fortes concentrations se localisent non seulement au Sud de TanTan mais également entre TanTan et Ifni; en baie d'Agadir, entre le Cap Ghir et le Cap Sim, entre Essaouira et Safi et même au Nord de Safi ;

- En Janvier 1977, la situation est toute autre. La sardine est quasi-absente au Nord d'Agadir. Les fortes concentrations se situent au Sud d'Ifni et jusqu'à Layoune.

Une autre étude de Mai 1983, a conclu que la sardine est absente de la baie d'Agadir au Nord d'Essaouira. De petites concentrations denses se trouvent en baie de Safi. les plus fortes concentrations se situent entre TanTan et le Cap Juby entre 25°N et le Cap Barbas. La sardine est inexistante au niveau de Layoune.

En conclusion, la sardine est présente du Cap spartel au Cap Barbas mais sa répartition est discontinue.

- Un premier groupement se situe entre El Jadida et le Cap Spartel ;

- Un deuxième groupement entre le Cap Cantin et la baie d'Agadir ;

- Un troisième groupement s'étend d'Ifni à Layoune;
- Un quatrième groupement, au Sud du Cap Bojador voit sa limite Sud fluctuer entre Dakhla et le Cap Blanc.

Les zones de reproduction de la sardine sont reconnues le long des côtes atlantiques :

- la première entre Casablanca et Larache ;
- la seconde entre le Cap Ghir et Layoune ;
- la troisième entre le Cap Bojador et le Cap Barbas.

La sardine méditerranéenne forme une unité de stock séparée des autres par le Déroit de Gibraltar. La sardine du Nord-Atlantique marocain, entre Casablanca et Larache forme une seconde unité de stock séparée des sardines de la côte ibérique et des sardines vivant plus au sud sur la côte marocaine.

La sardine qui est capturée épisodiquement en Mauritanie et au Sénégal (Furustein 1955, Cadenat et Mo al 1955..) est différente de celle appartenant à la zone marocaine et est considérée par ces auteurs comme appartenant à une petite unité de stock de population survivant à la limite méridionale de l'aire de peuplement de cette espèce, dans des conditions plus ou moins défavorables.

ANNEXE III

Liste des prospects

α. Les sociétés de la grande distribution

- Centro Comerciales CONTINENTE:

- # Société anonyme
- # plus de 10.000 employés
- # chiffre d'affaires global : plus de 50.000 millions Pesetas
(tous produits confondus)
- # activité import - export
- # import : 200.000.000 à 500.000.000 Pts
(tous produits confondus)
- # export : 100.000.000 à 200.000.000 Pts
(tous produits confondus)
- # Siège : Madrid
- # une large représentativité sur le territoire espagnol
- # fait partie du groupe PROMODES.

+ Personne contactée :

MERRY DEL VAL ALFONSO en qualité d'administrateur, deuxième personnage de la hiérarchie administrative, chargé de la communication internationale.

- Centros Comerciales PRYCA :

Société anonyme

plus de 10.000 employés

chiffre d'affaires : plus de 50.000 millions Pesetas
(tous produits confondus)

activité import - export

import : 200.000.000 à 500.000.000 Pts
(tous produits confondus)

export : 100.000.000 à 200.000.000 Pts
(tous produits confondus)

Siège : Madrid

une large représentativité sur le territoire espagnol

fait partie du groupe CARREFOUR.

+ Personne contactée :

SATOYO MARTIN JUAN AN administrateur, troisième
personnage de la hiérarchie administrative, chargé de la
communication internationale.

- JUMBO Comerciales :

Société anonyme

nombre d'employés : indéterminé

chiffre d'affaires : 5001 millions à 10.000 millions Pts
(tous produits confondus)

activité : importateur

import : 1.000.000 à 10.000.000 Pts (tous produits
confondus)

Siège : Madrid

une large représentativité sur le territoire espagnol

+ Personne contactée :

NEVES CORREIA FERNANDO, chargé des relations
commerciales internationales.

β. Les sociétés de gros

- AL CAMPO : , société de grande distribution
aussi :

- # Société anonyme
- # 5000 à 10.000 employés
- # chiffre d'affaires : plus de 50.000 millions Pts
(tous produits confondus)
- # activité import - export
- # import : 1.000.000.000 Pts (tous produits confondus)
- # export : 50.000.000 à 100.000.000 Pts
(tous produits confondus)
- # Siège : Madrid
- # une large représentativité sur le territoire espagnol
(28 hypermarchés)
- # fait partie du groupe AUCHAN - FRANCE.

+ Personne contactée :
MULLIEZ MATHIAS GERARD, chargé des relations
groupements d'achats internationaux .

Effem Espena INC Y CIA

Société de régime collectif

250 employés

chiffre d'affaires : supérieur à 1.010 000.000 Pts

activité : import - export

import : 1.000.000.000 Pts

export : 1.000.000 à 10.000.000 Pts

Siège : Madrid

Grossiste , assurant la grande distribution sur le territoire
espagnol

+ Personne contactée :

CARLOS DOCAL, Directeur commercial.

- EL Corté Inglés :

Société anonyme

plus de 10.000 employés

chiffre d'affaires global : plus de 50.000 millions Pts

(tous produits confondus)

activité ; importateur à partir de 1996 , exportateur

import : 1.000.000.000 Pesetas (tous produits confondus)

export : 500.000.000 à 1.000.000.000 Pts

(tous produits confondus)

Siège : Madrid

une large représentativité sur le territoire espagnol

+ Personne contactée :

Secrétariat de la direction des affaires internationales

NB : Le Questionnaire a été remis au secrétariat car le contact direct avec le responsable n'a pas été possible

Frigorifico Delfine

Société anonyme

200 à 500 employés

chiffre d'affaires : 10.000 millions à 25.000 millions Pts

activité : import - export

import : 1.000.000.000 Pts

export : 50.000.000 à 1.00.000.000 Pts

Siège : Madrid

Fournisseur important de la majorité des régions
espagnoles

+ Personne contactée :

ANDRES LOPEZ MIGUEL, Administrateur Directeur
commercial

- Fine Conservas :

Société à responsabilité limitée

Nombre d'employés : indéterminé

chiffre d'affaires : 100 millions Pts en 1994 et 400.000 millions Pts en 1995

export : néant

Siège : Madrid

Il s'agit d'une société qui importe du Chili, du Thaïlande et de la Hollande. Cette Société a investi dans le secteur au

Chili. A rappeler que le Chili et la Thaïlande sont également des exportateurs de la conserve de sardine. La variété sardine Thaïlandaise est différente de la vraie Sardine PILCHARDUS WALBAUM marocaine reconnue mondialement.

+ Personne contactée :

CARLOS CARRETERO, Directeur Commercial

- Joferca :

Société anonyme

nombre d'employés : 37

chiffre d'affaires 150 millions Pts en 1994

activité : export (45 millions Pts en 1994)

activité principale : Distributeur exclusif de la conserve de sardine et des anchois

Siège : Madrid

+ Personne contactée :

Jorge Alvarez Moreno, Directeur

ANNEXE IV

Loi N° 13 - 89 Relative au Commerce Extérieur

Dispositions générales

ARTICLE PREMIER

Les importations et les exportations de biens et services sont libres sous réserve des limites prévues par la présente loi et par toute autre législation en vigueur lorsqu'il s'agit de sauvegarder la moralité, la sécurité et l'ordre publics, la santé des personnes ou de protéger la faune et la flore, le patrimoine historique, archéologique et artistique nationale ou de préserver la position financière extérieure du pays.

A cette fin, un contrôle de qualité sur la base, de normes pré-établies peut être exercé et, à titre exceptionnel, des mesures de restrictions quantitatives à l'importation comme à l'exportation des marchandises peuvent être mises en oeuvre.

TITRE PREMIER

de la protection de la production nationale

ARTICLE 2

La production nationale de biens et services bénéficie, lorsqu'elle justifie d'une rentabilité économique, d'une protection sous la forme tarifaire.

Cette protection est établie de manière à rapprocher la rentabilité économique d'une production donnée, de sa rentabilité financière en tenant compte, notamment, des surcoûts des facteurs de production qui échappent à la maîtrise des producteurs.

La rentabilité économique s'entend des gains et avantages que peut procurer à l'économie nationale la réalisation du projet de production susceptible de bénéficier de la protection prévue ci-dessus, les gains devant être supérieurs aux coûts payés par la collectivité nationale du fait de cette protection.

La rentabilité économique s'apprécie en fonction de l'apport net en devises fortes procuré à l'économie nationale par suite de la réalisation d'un projet de production donné.

ARTICLE 3

Par ailleurs, une protection contingente peut être accordée aux productions nouvelles pour une durée limitée à cinq (5) ans au maximum, à compter de la première année de production.

L'administration peut, à titre exceptionnel proroger cette durée, pour une période de trois (3) ans au maximum, en faveur des seules productions nouvelles dont la rentabilité économique est justifiée.

ARTICLE 4

Lorsque la mise en oeuvre des dispositions des articles 2 et 3 ci-dessus s'avère insuffisante pour assurer une protection raisonnable aux produits agricoles bruts et aux produits agricoles transformés, visés à l'article 7 ci-après, dans la mesure où ces derniers sont destinés à l'alimentation, un prélèvement à l'importation est instauré.

ARTICLE 5

Le prélèvement à l'importation visé à l'article 4 ci-dessus est obtenu en soustrayant d'un prix de référence, le prix du produit importé, droits et taxes compris.

ARTICLE 6

(On entend par prix de référence, le prix fixé annuellement sur la base des cours mondiaux les plus significatifs lorsqu'ils existent ou, à défaut de ceux-ci, sur la base des coûts intérieurs de production les plus représentatifs.)

Les modalités de fixation des prix de référence sont arrêtées par l'administration dans les limites définies à l'alinéa précédent, après consultation des organismes professionnels intéressés.

ARTICLE 7

Le prélèvement visé à l'article 4 ci-dessus est applicable aux importations de céréales, de graines oléagineuses, de plantes sucrières, de lait et de viandes ainsi qu'à leurs dérivés.

ARTICLE 8

Le prélèvement visé à l'article 4 ci-dessus est liquidé et recouvré, comme en matière de douane.

Les infractions sont constatées et réprimées et les poursuites effectuées comme en matière de douane.

Les instances sont introduites devant les tribunaux qui instruisent et jugent comme en matière de douane.

ARTICLE 9

Le montant du prélèvement perçu à l'importation des produits visés à l'article 7 ci-dessus, lorsqu'ils ne font pas l'objet de subventions à la consommation, est versé au Fonds de développement agricole.

ARTICLE 10

Il est instauré une restitution à l'exportation des produits agricoles bruts et de leurs dérivés d'origine nationale, lorsqu'ils sont destinés à l'alimentation.

ARTICLE 11

La restitution, visée à l'article 10 ci-dessus, est fixée annuellement pour chaque produit et est égale à la différence entre un prix d'intervention et le cours mondial du marché de référence le plus significatif, en vigueur le jour de l'exportation. Les modalités de cette restitution sont fixées par l'administration.

ARTICLE 12

On entend par prix d'intervention, au sens de la présente loi, le prix obtenu par l'application d'un coefficient ne dépassant pas 0,8 au prix de référence, tel que défini à l'article 6 ci-dessus.

ARTICLE 13

La restitution visée à l'article 10 ci-dessus est applicable à l'exportation des catégories viandes et lait, à l'état brut ou transformé, lorsque l'offre est excédentaire par rapport à la demande sur le marché intérieur.

ARTICLE 14

La restitution visée à l'article 10 ci-dessus est accordée sur les ressources du Fonds de développement agricole, dans la limite du produit des prélèvements qui lui sont versés conformément à l'article 9 de la présente loi.

TITRE II

*Des mesures de sauvegarde de la production nationale
contre les pratiques commerciales illicites*

ARTICLE 15

Lorsque des importations causent ou menacent de causer un préjudice grave à une production nationale établie ou naissante sensiblement la création d'une production nationale, elle peuvent être soumises à :

directement ou indirectement d'une prime ou d'une subvention à la fabrication, à la production ou à l'exportation dans le pays d'origine ou de provenance ;

2 - Un droit anti-dumping : s'il est constaté que le prix d'importation est inférieur à sa valeur normale et ce, dans le cas où :

a) Le prix est inférieur au prix comparable pratiqué au cours d'opérations commerciales normales pour un produit similaire, destiné à la consommation dans le pays exportateur ;

b) Ou, en l'absence d'un tel prix sur le marché intérieur de ce dernier pays, le prix du produit exporté est :

- Inférieur au prix comparable le plus élevé pour l'exportation d'un produit similaire vers un pays tiers, au cours d'opérations commerciales normales ;

- Ou inférieur au coût de production de ce produit dans le pays d'origine, plus un supplément raisonnable pour les frais de vente et le bénéfice.

En attendant la mise en oeuvre des mesures énoncées aux 1 et 2 ci-dessus, l'administration est habilitée, à titre conservatoire, à soumettre à des déclarations préalables d'importation soit d'office soit à la demande des intéressés, les importations des produits qui causent ou menacent de causer un préjudice à la production nationale.

La durée pendant laquelle il est fait recours à ces déclarations n'exécède pas trois mois, renouvelable une seule fois.

TITRE III

Du régime des importations de marchandises

ARTICLE 16

L'entité au Maroc, sous un régime douanier quelconque, de marchandises de toute origine et de toute provenance, est soumise à la souscription d'un engagement d'importation, auprès d'une banque intermédiaire agréée.

Toutefois, ne sont pas soumises à l'engagement d'importation, les marchandises importées sous les régimes particuliers visés au chapitre premier du titre VI du code des douanes et impôts indirects ainsi que les marchandises importées à titre occasionnel et dont la valeur n'exécède pas un montant fixé par l'administration.

L'engagement d'importation permet le passage en douane et le règlement financier des marchandises importées.

ARTICLE 17

Un licence d'importation est exigible pour l'importation des marchandises faisant l'objet des mesures de restriction visées à l'article premier ci-dessus ainsi que des produits contingents en vertu de l'article 3 ci-dessus.

Cette licence permet le passage en douane et le règlement financier des importations y afférentes.

TITRE IV

Du régime des exportations de marchandises

ARTICLE 18

L'exportation, en suite de tout régime douanier, de toutes marchandises hors du Maroc s'effectue sous le couvert d'un engagement de change.

Toutefois, ne sont pas soumises à cet engagement les opérations d'exportation temporaire, de trafic de perfectionnement à l'exportation, d'exportation d'échantillons ainsi que l'exportation de produits dont la valeur n'excède pas un montant fixé par l'administration.

L'engagement de change permet le passage en douane et le règlement financier des marchandises.

ARTICLE 19

Des licences d'exportation délivrées par l'administration sont exigibles pour l'exportation des marchandises d'origine marocaine faisant l'objet des mesures de restriction prévues à l'article premier ci-dessus.

ARTICLE 20

Sont abrogées toutes dispositions contraires à celles de la présente loi notamment :

- Le décret du 24 rejeb 1358 (9 septembre 1939) relatif au contrôle des importations ;
- Le décret du 27 jomada I 1359 (3 juillet 1940) portant addition au décret du 24 rejeb 1358 (9 septembre 1939) relatif au contrôle des importations ;
- Les articles 25, 26 et 29 du décret du 18 rejeb 1357 (13 septembre 1938) sur l'organisation générale du pays pour le temps de guerre, tel qu'il a été complété notamment par le décret du 9 jomada II 1361 (21 juin 1942).

ANNEXE V

Accord entre le Maroc et l'Espagne Relatif au TIR De Marchandises

A C C O R D

ENTRE LE ROYAUME DU MAROC ET LE ROYAUME
D'ESPAGNE RELATIF AUX TRANSPORTS TER-
RESTRES INTERNATIONAUX DE
MARCHANDISES

P R E A M B U L E

Le Royaume du Maroc

et

Le Royaume d'Espagne,

Désireux de favoriser les transports terrestres internationaux de marchandises, sont convenus de ce qui suit :

CHAPITRE I

TRANSPORT ROUTIER

ARTICLE I

1. Les entreprises de transport ayant leur siège au Maroc ou en Espagne sont autorisées à effectuer des transports de marchandises au moyen de véhicules immatriculés dans l'un ou l'autre des deux pays, soit entre les territoires des deux Parties Contractantes, soit en transit sur le territoire de l'une d'elles, dans les conditions définies par le présent Accord.

2. Les transports intérieurs de marchandises effectués entre deux points situés dans le territoire d'une des Parties Contractantes, au moyen de véhicules immatriculés dans l'autre Partie Contractante, sont interdits.

U

X

ARTICLE 2

1. Tous les transports internationaux de marchandises pour compte d'autrui ou pour compte propre entre les deux Etats ou en transit par leur territoire sont soumis au régime de l'autorisation préalable.

2. Cette autorisation donne droit aux véhicules immatriculés dans l'une des deux Parties Contractantes, à prendre du frêt de retour dans le territoire de l'autre Partie Contractante.

3. L'entrée ou le transit à vide sont soumis à autorisation spéciale délivrée par les autorités compétentes du pays de chargement. Les conditions d'octroi de cette autorisation seront fixées par la Commission mixte prévue à l'article 12 du présent Accord.

4. Les autorisations de transport pourront être soumises à des contingents annuels, qui seront négociés par la Commission mixte selon les principes des intérêts des deux parties contractantes.

5. Les autorités compétentes accordent les autorisations hors contingent pour les transports suivants :

- a) les transports postaux ;
- b) les transports de véhicules en panne ou qui ont eu un accident ;
- c) les transports d'abeilles et d'alevins ;
- d) les transports funéraires ;
- e) les transports de pièces de rechange ou de produits destinés au ravitaillement des bateaux ou des aéronefs.

f) les transports de marchandises à dimensions ou poids exceptionnels à condition que le transporteur ait obtenu les autorisations spéciales nécessaires conformément aux règlements nationaux en matière du trafic routier ;

g) les transports de marchandises précieuses (p.e. des métaux précieux) effectués au moyen de véhicules spéciaux accompagnés par la police ou d'autres forces de sécurité ;

h) les transports d'articles nécessaires aux fins médicales en cas de secours d'urgence et notamment de catastrophes naturelles ;

i) les transports d'objets et d'oeuvres d'art destinés aux expositions ou aux fins commerciaux ;

j) les transports de matériel, accessoires, ou animaux destinés ou provenant de manifestations théâtrales, musicales, cinématographiques, sportives, du cirque ou des foires, ainsi que ceux destinés aux enregistrements radiophoniques ou de la télévision ;

k) les déménagements réalisés par des entreprises spécialisées.

ARTICLE 3

Les Autorités compétentes de l'Etat d'immatriculation des véhicules délivrent les autorisations pour le compte de l'autre Partie contractante. Ces Autorités se transmettent annuellement les autorisations en blanc, nécessaires à l'application du présent Accord.

Jr

W

ARTICLE 4

1. Chaque autorisation sera délivrée pour un seul véhicule, aussi bien à traction propre ou trainé ; une autorisation pourra couvrir un ensemble de véhicules couplés, quand ceux-ci ont la même nationalité et effectuent tout le trajet sans défaire leur union.

2. Les autorisations conformes aux modèles arrêtés d'un commun accord entre les autorités compétentes des deux Parties Contractantes sont de deux types :

a) autorisation "au voyage" valable pour un voyage et dont la durée de validité ne peut dépasser trois mois à compter de la date de délivrance ;

b) autorisation "à temps" valable pour un nombre indéterminé de voyages et dont la durée de validité sera d'un an.

3. Les autorisations seront accompagnées d'un compte-rendu de voyage, où les caractéristiques du voyage seront spécifiées, et qui devra être obligatoirement rempli par les bénéficiaires avant chaque voyage, et visé par les Douanes de passage ; ce compte-rendu de voyage peut être inclus dans l'autorisation.

4. Chaque autorisation ne pourra être utilisée que par le transporteur au nom duquel elle aura été délivrée. Elle ne pourra être transférée à un tiers.

91

96

ARTICLE 5

On entend par transport triangulaire tout transport entre territoire d'une des Parties Contractantes et un pays tiers, exécuté par les transporteurs de l'autre Partie Contractante. Ces transports sont autorisés par le pays de charge sous réserve que le véhicule traverse en transit son pays d'immatriculation.

ARTICLE 6

Les autorisations et les compte-rendus de voyage devront se trouver à bord des véhicules, pendant tout le voyage, et être présentés à toute réquisition des agents chargés du contrôle. Ils seront contrôlés par la douane conformément aux règlements nationaux à l'entrée et à la sortie de l'Etat pour lequel ils sont valables.

ARTICLE 7

1. Les entreprises de transports et leur personnel sont tenus de respecter les lois et les réglementations en vigueur sur les territoires parcourus ; les transports qu'ils exécutent doivent être conformes aux spécifications de l'autorisation et des compte-rendus de voyage.

2. La législation interne de chaque Partie Contractante s'applique à toutes les questions qui ne sont pas réglées par le présent Accord et le protocole annexe.

ARTICLE 8

1. En matière de conditions techniques des véhicules et

notamment de poids et de dimensions des véhicules, chacune des Parties Contractantes s'engage à ne pas soumettre les véhicules immatriculés dans l'autre Etat à des conditions plus restrictives que celles imposées aux véhicules immatriculés dans son propre pays.

2. Si le poids ou les dimensions du véhicule, ou du chargement dépassent les limites admises sur le territoire de l'autre Partie Contractante, le véhicule doit être muni, si cela est possible, d'une autorisation spéciale délivrée par l'Autorité compétente de cette Partie Contractante. Si cette autorisation limite la circulation du véhicule à un itinéraire déterminé, le transport ne peut être exécuté que sur cet itinéraire.

.....
ARTICLE 9

1. Les entreprises effectuant des transports prévus par le présent Accord acquitteront, pour les transports effectués sur le territoire de l'autre Partie Contractante, les impôts et les taxes en vigueur sur ce territoire, dans les conditions fixées par le Protocole visé à l'article 13 du présent Accord.

2. Les Autorités compétentes des deux Parties contractantes conviennent de l'exemption mutuelle des taxes ainsi que des impôts conformément à la convention fiscale conclue entre les deux Pays.

.....
ARTICLE 10

4
1. Les Autorités compétentes des Parties Contractantes veilleront à ce que les entreprises de transport, respectent les dispositions de l'Accord, et se communiqueront les infractions constatées,

et les sanctions proposées.

2. Les sanctions applicables, en dehors d'éventuelles sanctions économiques légales pourront être les suivantes :

a) Avertissement ;

b) Retrait, à titre temporaire ou définitif, partiel ou total, du droit d'effectuer des transports visés à l'article premier du présent Accord, sur le territoire de l'Etat où la violation a été commise.

3. Les Autorités qui appliqueront la sanction sont tenues d'en informer celles qui l'ont demandée.

ARTICLE 11

1. Chacune des Parties Contractantes désignera et portera à la connaissance de l'autre Partie, les Autorités compétentes mentionnées dans le présent Accord.

2. Les Autorités désignées échangeront périodiquement les relevés des autorisations délivrées, ainsi que des voyages effectués par les transporteurs de leur propre territoire.

ARTICLE 12

1. Pour permettre la bonne exécution des dispositions du présent Accord, les deux Parties Contractantes instituent une Commission Mixte.

5

al

2. La dite Commission se réunira à la demande de l'une des Autorités compétentes des Parties Contractantes, alternativement sur le territoire de chacune d'elles.

ARTICLE 13

1. Les modalités d'application du présent Accord seront réglées par un Protocole qui entrera en vigueur en même temps que le dit Accord.

2. La Commission Mixte prévue à l'article 12 du présent Accord est compétente pour modifier, en tant que de besoin, le dit Protocole.

CHAPITRE 2

TRANSPORTS FERROVIAIRES

ARTICLE 14

Les deux Parties Contractantes conviennent d'inclure dans le présent Accord l'utilisation des moyens ferroviaires pour assurer le transport de marchandises entre les deux pays ou en transit sur leurs territoires dans le cadre des conventions internationales auxquelles adhèrent les deux pays et leurs réseaux ferroviaires respectifs.

A cet effet, les deux Parties Contractantes établiront dans les meilleurs délais, au sein de la Commission mixte prévue à l'article 12, les modalités de coopération.

g

ab

CHAPITRE 3

DUREE ET ENTREE EN VIGUEUR

ARTICLE 15

1. Les Parties Contractantes se notifient par la voie diplomatique l'accomplissement des formalités constitutionnelles législatives requises pour l'entrée en vigueur définitive du présent Accord. Cet Accord sera appliqué à titre provisoire à la date de sa signature.

2. Le présent Accord est conclu pour une durée d'un an et sera prorogé tacitement d'année en année sauf dénonciation par notification écrite de la part d'une Partie Contractante trois mois avant la date de son expiration.

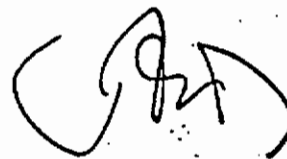
Fait à Rabat, le 31 Mars 1988, en trois exemplaires originaux en langue arabe, espagnole et française, les trois textes faisant également foi, en cas de divergences le texte français prévaut.

Pour le Royaume du Maroc



HAMED BOUAMOUD
MINISTRE DES TRANSPORTS

Pour le Royaume d'Espagne



JAQUIN ORTEGA
AMBASSADEUR DU ROYAUME
D'ESPAGNE

P R O T O C O L E

Etabli en vertu de l'article 13 de l'Accord entre le Royaume du Maroc et le Royaume d'Espagne relatif aux transports terrestres internationaux de marchandises.

ARTICLE 1

Sous réserve des dispositions du Protocole Additionnel définissant les modalités de transit par l'Espagne de certains produits agricoles marocains pendant une période transitoire, toutes les marchandises sont admises en trafic bilatéral ou en transit sur le territoire de l'une ou de l'autre Partie Contractante.

ARTICLE 2

La Commission mixte prévue dans l'article 12 sera compétente pour :

- a) la fixation du contingent prévu à l'article 2 de l'Accord ;
- b) la modification de la liste des marchandises prévue à l'article 2 Paragraphe 5.

ARTICLE 3

Les autorités compétentes mentionnées dans l'Accord, notamment pour octroyer les autorisations relatives au trafic bilatéral et en transit sont :

G

2d

Pour le Maroc : La Direction des Transports Terrestres
du Ministère des Transports.

Pour l'Espagne : La Dirección General de Transportes
Terrestres del Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones.

ARTICLE 4

Les autorisations seront numérotées et signées par l'autorité compétente qui les émet.

ARTICLE 5

En ce qui concerne le régime douanier applicable aux véhicules immatriculés sur le territoire de l'une ou l'autre Partie Contractante et qui entrent temporairement dans le territoire de l'autre Partie Contractante, les dispositions suivantes seront appliquées :

a) les véhicules seront exemptés de tous les droits et taxes douaniers qui les concernent ;

b) les carburants se trouvant dans le réservoir des véhicules prévu par le fabricant ne seront soumis à aucun impôt, droit ou taxe ;

c) les pièces de rechange importées temporairement sur le territoire de l'une ou l'autre Partie Contractante destinées à la réparation des véhicules seront admises en franchise de droits de douane et de tout autre impôt ou taxe d'importation. Les pièces de rechange remplacées devront être réexportées, abandonnées ou détruites sous le contrôle des agents de douane compétents de l'autre Partie Contractante, sans frais pour le Trésor.

CG

CG

ARTICLE 6

Les autorités se communiquent après l'expiration de chaque année civile les statistiques des transports visés par l'Accord.

Pour le Royaume du Maroc



MOHAMED BOUAMOUD
MINISTRE DES TRANSPORTS

Pour le Royaume d'Espagne



JOAQUIN ORTEGA
AMBASSADEUR DU ROYAUME
D'ESPAGNE

PROTOCOLE ADDITIONNEL DEFINISSANT
LES MODALITES DE TRANSIT PAR L'ESPAGNE DE CERTAINS
PRODUITS AGRICOLES MAROCAINS PENDANT UNE PERIODE
TRANSITOIRE

Le régime général de liberté de transit par l'Espagne prévu à l'Article 1 du protocole annexe à l'Accord entre le Royaume du Maroc et le Royaume d'Espagne relatif aux transports terrestres internationaux de marchandises est conditionné, pendant une période transitoire s'étalant de la date de mise en application provisoire du présent Accord du 31 Décembre 1989, par les dispositions suivantes :

A/ Pour les produits énumérés ci-dessous, le transit autorisé, à hauteur des contingents et à l'intérieur des calendriers suivants :

POMMES DE TERRE :

- | | |
|---------------------------------|--|
| - Quantités annuelles pour 1988 | : 4000 tonnes |
| 1989 | : 8000 tonnes |
| - Calendriers de transit pour | |
| 1988 | : de la date de mise en appli provisoire du présent Accord jusqu'au 31 Décembre. |
| 1989 | : du 1er Janvier au 31 Mars et 1er Juillet au 31 Décembre. |

TOMATES

- | | |
|---------------------------------|----------------|
| - Quantités annuelles pour 1988 | : 5000 tonnes |
| 1989 | : 10000 tonnes |

↻

2

Calendriers de transit pour 1988 : de la date de mise en application provisoire du présent Accord jusqu'au 15 Mai.

1989 : du 1er Janvier au 15 Mai et du 1er Décembre au 31 Décembre.

AGRUMES

Quantités annuelles pour 1988 : entre 12.000 et 15.000 tonnes
1989 : entre 30.000 et 35.000 tonnes

Calendrier de transit pour

1988 : du 20 novembre jusqu'au 31 Décembre

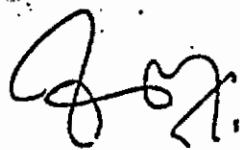
1989 : du 1er Janvier au 31 Décembre.

B/ Pour les autres produits maraichers et fruitiers, un régime de liberté est appliqué, avec les exceptions de calendriers sur :

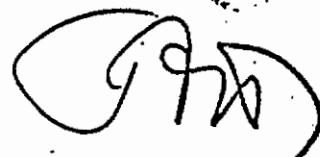
- Artichauts : du 15 Mars au 30 Juin
- haricots verts : du 1er Juin au 30 Septembre
- Laitues : du 1er janvier au 15 Juin
- abricots : du 5 juin au 31 Juillet
- melons : du 15 juin au 30 Septembre
- raisins de table : du 1er juillet au 20 juillet
du 31 août au 15 Novembre.

Pour le Royaume du Maroc

Pour le Royaume d'Espagne



MOHAMED BOUAMOUD
MINISTRE DES TRANSPORTS



JOAQUIN ORTEGA
AMBASSADEUR DU ROYAUME
D'ESPAGNE

ANNEXE VI

**Dahir N°1-92-138
du 25 -12-92 portant
promulgation
de la loi N°9-88 relative aux
Obligations Comptables des
Commerçants**

**Dahir n° 1-92-138 du 30 jourmada II 1413 (25 décembre 1992)
portant promulgation de la loi n° 9-88 relative
aux obligations comptables des commerçants**

Louange à Dieu seul !

(Grand Sceau de Sa Majesté Hassan II)

Que l'on sache que les présentes - puisse Dieu en élever et en fortifier la teneur !

Que Notre Majesté Chérifienne,

Vu la Constitution, notamment son article 26,

a décide ce qui suit :

Est promulguée et sera publiée au Bulletin officiel, à la suite du présent dahir, la loi n° 9-88 relative aux obligations comptables des commerçants, adoptée par la Chambre des représentants le 4 safar 1413 (4 août 1992).

Fait à Fès , le 30 jourmada II 1413 (25 décembre 1992).

Pour contreseing :
Le Premier Ministre,
MOHAMMED KARIM-LAMRANI.

Article premier : obligations relatives aux enregistrements comptables

Toute personne physique ou morale ayant la qualité de commerçant au sens du code de commerce est tenue de tenir une comptabilité dans les formes prescrites par la présente loi et les indications figurant aux tableaux y annexés. (cf tableaux liasse)

A cette fin, elle doit procéder à l'enregistrement comptable des mouvements affectant les actifs et les passifs de son entreprise : ces mouvements sont enregistrés chronologiquement, opération par opération et jour par jour.

Tout enregistrement comptable précise l'origine, le contenu et l'imputation du mouvement ainsi que les références de la pièce justificative qui l'appuie.

Les opérations de même nature, réalisées en un même lieu et au cours d'une même journée peuvent être récapitulées sur une pièce justificative unique.

Article 2 : livre-journal et grand-livre

Les enregistrements visés à l'article premier ci-dessus sont portés sous forme d'écritures sur un registre dénommé "livre-journal".

Toute écriture affecte au moins deux comptes dont l'un est débité et l'autre est crédité d'une somme identique.

Les écritures du livre-journal sont reportées sur un registre dénommé "grand-livre" ayant pour objet de les enregistrer selon le plan de comptes du commerçant.

Le plan de comptes doit comprendre des classes de comptes de situation, des classes de comptes de gestion et des classes de comptes spéciaux, telles qu'elles sont définies aux tableaux annexés à la présente loi. (cf annexe plan comptable)

Article 3 : Journaux et livres auxiliaires

Le livre-journal et le grand-livre peuvent être détaillés en autant de registres subséquents dénommés "journaux auxiliaires" et "livres auxiliaires" que l'importance ou les besoins de l'entreprise l'exigent.

Les écritures portées sur les journaux et les livres auxiliaires sont centralisées une fois par mois sur le livre-journal et le grand-livre

Article 4 : Manuel d'organisation comptable

Les personnes assujetties à la présente loi dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à sept millions et demi de dirhams (7.500.000 DH) doivent établir un manuel qui a pour objet de décrire l'organisation comptable de leur entreprise.

Article 5 : Inventaire physique

La valeur des éléments actifs et passifs de l'entreprise doivent faire l'objet d'un inventaire au moins une fois par exercice, à la fin de celui-ci.

Article 6 : Livre d'inventaire

Il doit être tenu un livre d'inventaire sur lequel il est transcrit le bilan et le compte de produits et charges de chaque exercice.

Article 7 : Durée de l'exercice

La durée de l'exercice est de douze mois. Elle peut exceptionnellement être inférieure à douze mois, pour un exercice donné.

Article 8 : Forme des livres journal et inventaire

Le livre-journal et le livre d'inventaire sont cotés et paraphés, dans la forme ordinaire et sans frais, par le greffier du tribunal de première instance du siège de l'entreprise. Chaque livre reçoit un numéro répertorié par le greffier sur un registre spécial.

Article 9 : Etats de synthèse

Sous réserve des dispositions prévues aux articles 19, 20 et 21 ci-après, les personnes assujetties à la présente loi doivent établir des états de synthèse annuels, à la clôture de l'exercice, sur le fondement des enregistrements comptables et de l'inventaire retracés dans le livre-journal, le grand-livre et le livre d'inventaire.

Ces états de synthèse comprennent le bilan, le compte de produits et charges, l'état des soldes de gestion, le tableau de financement et l'état des informations complémentaires. Ils forment un tout indissociable.

Article 10 : Définition des états de synthèse

Le bilan décrit séparément les éléments actifs et passifs de l'entreprise.

Le compte de produits et charges récapitule les produits et les charges de l'exercice, sans qu'il soit tenu compte de leur date d'encaissement ou de paiement.

L'état des soldes de gestion décrit la formation du résultat net et celle de l'autofinancement.

Le tableau de financement met en évidence l'évolution financière de l'entreprise au cours de l'exercice en décrivant les ressources dont elle a disposé et les emplois qu'elle en a effectués.

L'état des informations complémentaires complète et commente l'information donnée par le bilan, le compte de produits et charges, l'état des soldes de gestion et le tableau de financement.

Article 11 : Image fidèle

Les états de synthèse doivent donner une image fidèle des actifs et passifs ainsi que de la situation financière et des résultats de l'entreprise.

A cette fin, ils doivent comprendre autant d'informations qu'il est nécessaire pour donner une image fidèle des actifs et passifs ainsi que de la situation financière et des résultats de l'entreprise.

Lorsque l'application d'une prescription comptable ne suffit pas pour donner l'image fidèle mentionnée au présent article, des informations complémentaires doivent être données.

Article 12 : Masses, rubriques et postes

Le bilan, le compte de produits et charges, l'état des soldes de gestion et le tableau de financement comportent des masses subdivisées en rubriques elles-mêmes subdivisées en postes.

Article 13 : Permanence des méthodes

La présentation des états de synthèse comme les modalités d'évaluation retenus ne peuvent être modifiées d'un exercice à l'autre.

Si des modifications interviennent, elles sont décrites et justifiées dans l'état des informations complémentaires.

Article 14 : Méthodes d'évaluation

A leur date d'entrée dans l'entreprise, les biens acquis à titre onéreux sont enregistrés à leur coût d'acquisition, les biens acquis à titre gratuit à leur valeur actuelle et les biens produits à leur coût de production.

A leur date d'entrée dans l'entreprise, les titres acquis à titre onéreux sont enregistrés à leur prix d'achat.

A leur date d'entrée dans l'entreprise, les créances, dettes et disponibilités sont inscrites en comptabilité pour leur montant normal. Les créances, dettes et disponibilités libellées en monnaie étrangère sont converties en monnaie nationale à leur date d'entrée.

La valeur d'entrée des éléments de l'actif immobilisé dont l'utilisation est limitée dans le temps doit faire l'objet de corrections de valeur sous forme d'amortissement.

L'amortissement consiste à étaler le montant amortissable de l'immobilisation sur sa durée prévisionnelle d'utilisation par l'entreprise selon un plan d'amortissement.

La valeur d'entrée diminuée du montant cumulé des amortissements forme la valeur nette d'amortissements de l'immobilisation.

A la date d'inventaire, la valeur actuelle est comparée à la valeur d'entrée pour les éléments non amortissables ou à la valeur nette d'amortissements, après amortissement de l'exercice, pour les immobilisations amortissables.

Seules les moins-values dégagées de cette comparaison sont inscrites en comptabilité soit sous forme d'amortissements exceptionnels si elles ont un caractère définitif soit sous forme de provisions pour dépréciation si elles n'ont pas un caractère définitif.

La valeur comptable nette des éléments d'actif est soit la valeur d'entrée ou la valeur nette d'amortissements si la valeur actuelle leur est supérieure ou égale, soit la valeur actuelle si elle leur est inférieure.

S'il est procédé à une réévaluation de l'ensemble des immobilisations corporelles et financières, l'écart de réévaluation entre la valeur actuelle est la valeur comptable nette ne peut être utilisé à compenser les pertes ; il est inscrit distinctement au passif du bilan.

Les biens fongibles sont évalués soit à leur coût moyen d'acquisition ou de production, soit en considérant que le premier bien sorti est le premier bien entré.

Article 15 : Principe de Non compensation

Les mouvements et informations doivent être inscrits dans les comptes ou postes adéquats, avec la bonne dénomination et sans compensation entre eux.

Les éléments d'actif et de passif doivent être évalués séparément.

Aucune compensation ne peut être opérée entre les postes d'actif et de passif du bilan ou entre les postes de produits et de charges du compte de produits et charges.

Le bilan d'ouverture d'un exercice doit être identique au bilan de clôture de l'exercice précédent.

Article 16 : Principe de prudence

Les produits ne sont pris en compte que s'ils sont définitivement acquis à l'entreprise ; les charges sont à enregistrer dès lors qu'elles sont probables.

Même en cas d'absence ou insuffisance de bénéfice, il doit être procédé aux amortissements et provisions nécessaires.

Il doit être tenu compte des risques et des charges nés au cours de l'exercice ou d'un exercice antérieur, même s'ils sont connus entre la date de clôture de l'exercice et celle de l'établissement des états de synthèse.

Article 17 : Principe d'indépendance des exercices

Seuls les bénéfices réalisés à la clôture d'un exercice peuvent être inscrits dans les états de synthèse. Cependant, peut également être inscrit le bénéfice réalisé sur une opération partiellement exécutée, lorsque sa durée est supérieure à un an, sa réalisation certaine et qu'il est possible d'évaluer avec une sécurité suffisante le bénéfice global de l'opération.

Article 18 : Date d'établissement des états de synthèse

L'établissement des états de synthèse, sauf circonstances exceptionnelles justifiées dans l'état des informations complémentaires, doit se faire au plus tard dans les trois mois suivant la date de clôture de l'exercice.

La date d'établissement des états de synthèse est mentionnée dans l'état des informations complémentaires.

Article 19 : Cas de dérogation aux principes comptables

Si, en raison de situations spécifiques à l'entreprise, l'application d'une prescription comptable de la présente loi ne permet pas de donner une image fidèle de l'actif et du passif, de la situation financière ou des résultats, il peut y être dérogé ; cette dérogation est mentionnée à l'état des informations complémentaires et dûment motivée, avec l'indication de son influence sur l'actif, le passif, la situation financière et les résultats de l'entreprise.

Le changement de la date de clôture doit être dûment motivé dans l'état des informations complémentaires.

Article 20 : Cas de dérogations aux principes comptables

Lorsque les conditions d'une cessation d'activité totale ou partielle sont réunies, l'assujetti peut établir ses états de synthèse selon des méthodes différentes de celles prescrites par la présente loi.

Dans de tels cas, il doit indiquer dans l'état des informations complémentaires les méthodes qu'il a retenues.

Article 21 : Dispenses accordées aux entreprises dont le Chiffre d'affaires est inférieur à 7 500 000 DH

Les personnes assujetties à la présente loi dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur ou égal à sept millions et demi de dirhams (7.500.000 DH) sont dispensées de l'établissement de l'état des soldes de gestion, du tableau de financement et de l'état des informations complémentaires.

Article 22 : Monnaie d'établissement des états de synthèse

Les documents comptables sont établis en monnaie nationale.

Les documents comptables et les pièces justificatives sont conservés pendant dix ans.

Les documents comptables relatifs à l'enregistrement des opérations et à l'inventaire sont établis et tenus sans blanc ni altération d'aucune sorte.

Article 23 : Cas de rejet de comptabilité par l'administration fiscale

L'administration fiscale peut rejeter les comptabilités qui ne sont pas tenues dans les formes prescrites par la présente loi et les tableaux y annexés.

Article 24 : Responsabilité

Les experts comptables, comptables agréés et autres personnes faisant profession de tenir la comptabilité des personnes assujetties à la présente loi sont tenues de se conformer aux dispositions de la présente loi et de son annexe pour la tenue de la comptabilité des entreprises dont ils sont chargés.

Article 25 : Dispositions finales

Sont abrogés lors de l'entrée en vigueur de la présente loi les articles 10, 11, 12 et 13 du dahir du 9 ramadan 1331 (12 août 1913) formant code de commerce. Les renvois faits à ces articles dans les lois et règlements en vigueur s'appliquent de plein droit aux dispositions correspondantes de la présente loi.

Article 26 : Date d'entrée en vigueur

Les dispositions de la présente loi entreront en vigueur à compter du deuxième exercice ouvert après la date de sa publication au Bulletin officiel. (soit le 1 janvier 1994)

ANNEXE VII

Balances des Paiements 1995 - 1996

OFFICE DES CHANGES
DIVISION DES ETUDES ET DE LA BALANCE DES PAIEMENTS

BALANCE
DES
PAIEMENTS
1995

La reproduction des renseignements contenus dans cette brochure est autorisée sous réserve d'en mentionner expressément la source.

PRINCIPAUX PRODUITS A L'EXPORT

	1994		1995	
	VALEURS	PART %	VALEURS	PART %
	MDH	%	MDH	%
Acide phosphorique	3 937,4	10,8	4 699,3	11,8
Crustacés, mollusques, coquillages	3 520,6	9,6	4 309,9	10,7
Vêtements confectionnés	3 804,3	10,4	3 640,0	9,1
Engrais naturels et chimiques	2 488,6	6,8	3 075,6	7,6
Articles de bonneterie	2 708,2	7,4	2 856,0	7,1
Phosphates	2 514,6	6,9	2 426,4	6,0
Agrumes	1 383,5	3,8	1 715,5	4,3
Poissons en conserve	1 439,8	3,9	1 541,8	3,8
Conserves de légumes	844,7	2,3	1 097,9	2,7
Huile de pétrole et lubrifiants	706,9	1,9	769,3	1,9
Poissons frais	741,9	2,0	762,6	1,9
Tomates fraîches	403,8	1,1	612,3	1,5
Chaussures	562,3	1,5	606,8	1,5
Fils et câbles électriques	504,0	1,4	584,9	1,5
Pâte à papier	503,6	1,4	568,8	1,4
Pommes de terre	245,2	0,7	415,1	1,0
Autres	10 236,6	28,1	10 557,9	26,2
TOTAL	36 546,0	100,0	40 240,1	100,0

EVOLUTION DES EXPORTATIONS DE PRODUITS ALIMENTAIRES

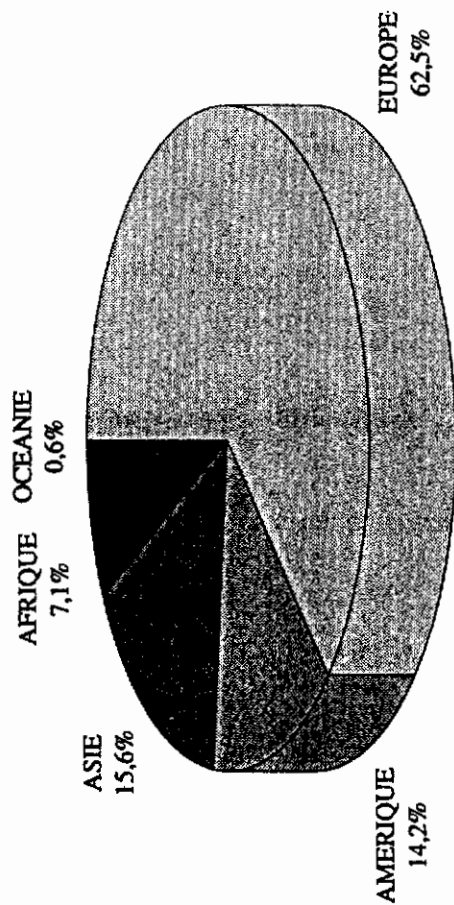
	VOLUMES		EVOL.		VALEURS		EVOL.		PRIX MOYEN DE LA TONNE		
	1994	1995	%	1994	1995	%	1994	1995	1994	1995	EVOL.
	mt	mt		MDH	MDH		DHT	DHT	DHT	DHT	%
Crustacés, mollusques et coquillages	112,1	111,3	-0,7	3 520,6	4 309,9	+22,4	31 406	38 723			+23,3
Agrumes	499,0	414,4	-17,0	1 383,5	1 715,5	+24,0	2 773	4 140			+49,3
Poissons en conserve	59,4	68,0	+14,5	1 439,8	1 541,8	+7,1	24 239	22 674			-6,5
Conserves de légumes	64,6	83,0	+28,5	844,7	1 097,9	+30,0	13 076	13 228			+1,2
Poissons frais	32,0	28,9	-9,7	741,9	762,6	+2,8	23 184	26 388			+13,8
Tomates fraîches	150,9	156,2	+3,5	403,8	612,3	+51,6	2 676	3 920			+46,5
Pommes de terre	86,9	96,9	+11,5	245,2	415,1	+69,3	2 822	4 284			+51,8
Légumes frais	29,7	24,7	-16,8	395,4	394,0	-0,4	13 313	15 951			+19,8
Fruits frais congelés	25,1	34,5	+37,5	193,0	239,6	+24,1	7 689	6 945			-9,7
Conserves de fruits et confitures	15,1	17,6	+16,6	132,7	209,7	+58,0	8 788	11 915			+35,6
Jus de fruits et de légumes	27,9	10,2	-63,4	225,1	89,4	-60,3	8 068	8 765			+8,6
Autres	207,0	176,9	-14,5	826,4	1 005,5	+21,7	3 992	5 684			+42,4
TOTAL	1 309,7	1 222,6	-6,7	10 352,1	12 393,3	+19,7	7 904	10 137			+28,3

PRINCIPAUX PAYS CLIENTS

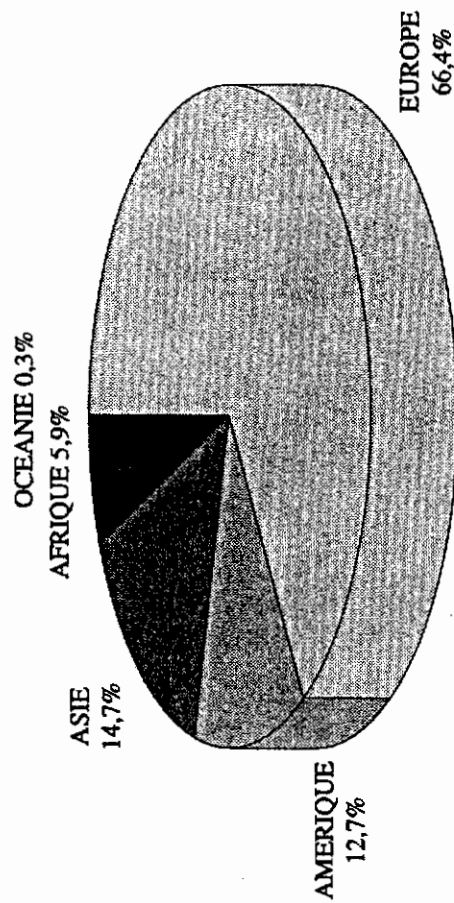
	1994		1995	
	VALEURS	PART %	VALEURS	PART %
FRANCE	11 713,0	32,1	11 939,9	29,7
ESPAGNE	<u>3 413,6</u>	9,3	<u>3 778,6</u>	9,4
JAPON	2 459,2	6,7	3 084,9	7,6
INDE	2 167,3	5,9	2 640,4	6,6
ITALIE	2 115,9	5,8	2 291,5	5,7
GRANDE-BRETAGNE	1 388,0	3,8	1 802,4	4,5
ALLEMAGNE	1 579,6	4,3	1 653,6	4,1
LIBYE	908,3	2,5	1 377,1	3,4
ETATS-UNIS	1 288,1	3,5	1 361,7	3,4
U.E.B.L	1 188,1	3,3	1 250,5	3,1
PAYS BAS	1 075,6	3,0	973,0	2,4
ARABIE SAOUDITE	479,1	1,3	516,7	1,3
ALGERIE	886,4	2,4	477,2	1,2
TUNISIE	384,1	1,1	451,9	1,1
PORTUGAL	355,1	0,9	422,7	1,0
TOTAL	31 401,4	85,9	34 022,1	84,5
AUTRES	5 144,6	14,1	6 218,0	15,5
TOTAL GENERAL	36 546,0	100,0	40 240,1	100,0

REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES IMPORTATIONS

1994

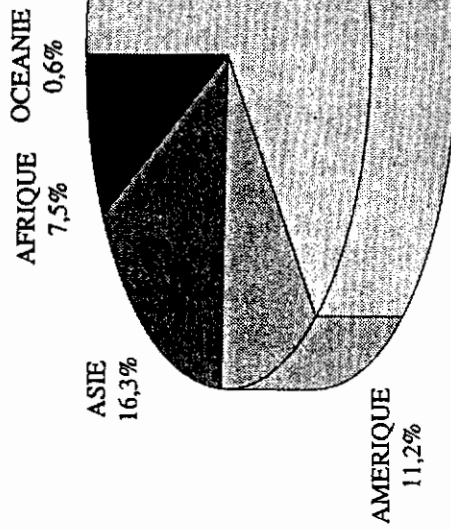


1995

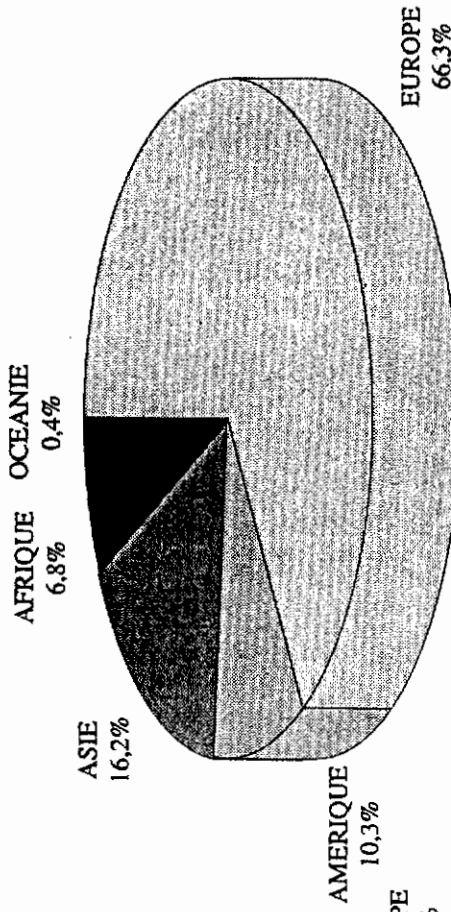


REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES TRANSACTIONS COMMERCIALES GLOBALES

1994



1995



PRINCIPAUX PAYS FOURNISSEURS

PAYS	1994		1995	
	VALEURS	PART %	VALEURS	PART %
	MDH	%	MDH	%
FRANCE	14 917,1	22,6	15 915,2	21,8
ESPAGNE	5 789,7	8,8	6 214,6	8,5
ETATS UNIS	5 689,1	8,6	4 770,0	6,6
ALLEMAGNE	4 646,3	7,0	4 563,3	6,3
ITALIE	4 453,7	6,8	4 174,2	5,7
ARABIE SAOUDITE	3 529,9	5,4	3 830,7	5,3
GRANDE-BRETAGNE	1 853,0	2,8	2 657,7	3,6
BRESIL	1 380,9	2,1	2 060,6	2,8
U.E.B.L	1 522,5	2,3	2 033,1	2,8
IRAN	1 789,3	2,7	1 771,8	2,4
PAYS-BAS	1 432,0	2,2	1 767,0	2,4
C.E.I EX U.R.S.S	495,1	0,8	1 609,1	2,2
SUEDE	1 156,6	1,8	1 497,4	2,1
CHINE	1 133,7	1,7	1 419,0	2,0
CANADA	580,2	0,8	1 388,0	1,9
TOTAL	50 369,1	76,4	55 671,7	76,4
AUTRES	15 593,7	23,6	17 197,0	23,6
TOTAL GENERAL	65 962,8	100,0	72 868,7	100,0

OFFICE DES CHANGES

DIVISION DES ETUDES ET DE LA BALANCE DES PAIEMENTS

**BALANCE
DES
PAIEMENTS
1996**

La reproduction des renseignements contenus dans cette brochure est autorisée sous réserve d'en mentionner expressément la source.

**REPARTITION DES ECHANGES COMMERCIAUX
PAR CONTINENT**

CONTINENTS	Valeurs globales des transactions commerciales		Importations		Exportations	
	Mdh	Part %	Mdh	Part %	Mdh	Part %
Europe	71 824,8	63,4	44 433,6	61,7	27 391,2	66,2
Asie	18 111,1	16,0	10 383,0	14,4	7 728,1	18,7
Amérique	13 589,1	12,0	10 832,9	15,1	2 756,2	6,7
Afrique	8 907,6	7,8	5 766,9	8,0	3 140,7	7,6
Océanie	886,9	0,8	546,7	0,8	340,2	0,8
TOTAL	113 319,5	100,0	71 963,1	100,0	41 356,4	100,0

PRINCIPAUX PAYS CLIENTS

PAYS	1 995		PAYS	1 996	
	VALEURS	PART		VALEURS	PART
	MDH	%		MDH	%
FRANCE	11 939,9	29,7	FRANCE	11 699,4	28,3
ESPAGNE	3 778,6	9,4	ESPAGNE	4 089,4	9,9
JAPON	3 084,9	7,6	JAPON	2 874,1	6,9
INDE	2 640,4	6,6	INDE	2 608,0	6,3
ITALIE	2 291,5	5,7	ITALIE	2 607,2	6,3
GRANDE BRETAGNE	1 802,4	4,5	ALLEMAGNE	1 614,1	3,9
ALLEMAGNE	1 653,6	4,1	GRANDE-BRETAGNE	1 600,0	3,9
LIBYE	1 377,1	3,4	U.E.B.L	1 456,7	3,5
ETATS-UNIS	1 361,7	3,4	ETATS-UNIS	1 431,8	3,5
U.E.B.L	1 250,5	3,1	PAYS-BAS	1 111,4	2,7
PAYS-BAS	973,0	2,4	LIBYE	1 092,2	2,6
ARABIE-SAoudITE	516,7	1,3	TURQUIE	671,5	1,6
ALGERIE	477,2	1,2	ARABIE-SAoudITE	541,1	1,3
TUNISIE	451,9	1,1	TUNISIE	517,1	1,3
PORTUGAL	422,7	1,0	MEXIQUE	494,8	1,2
TOTAL	34 022,1	84,5	TOTAL	34 408,8	83,2
AUTRES	6 218,0	15,5	AUTRES	6 947,6	16,8
TOTAL GENERAL	40 240,1	100,0	TOTAL GENERAL	41 356,4	100,0

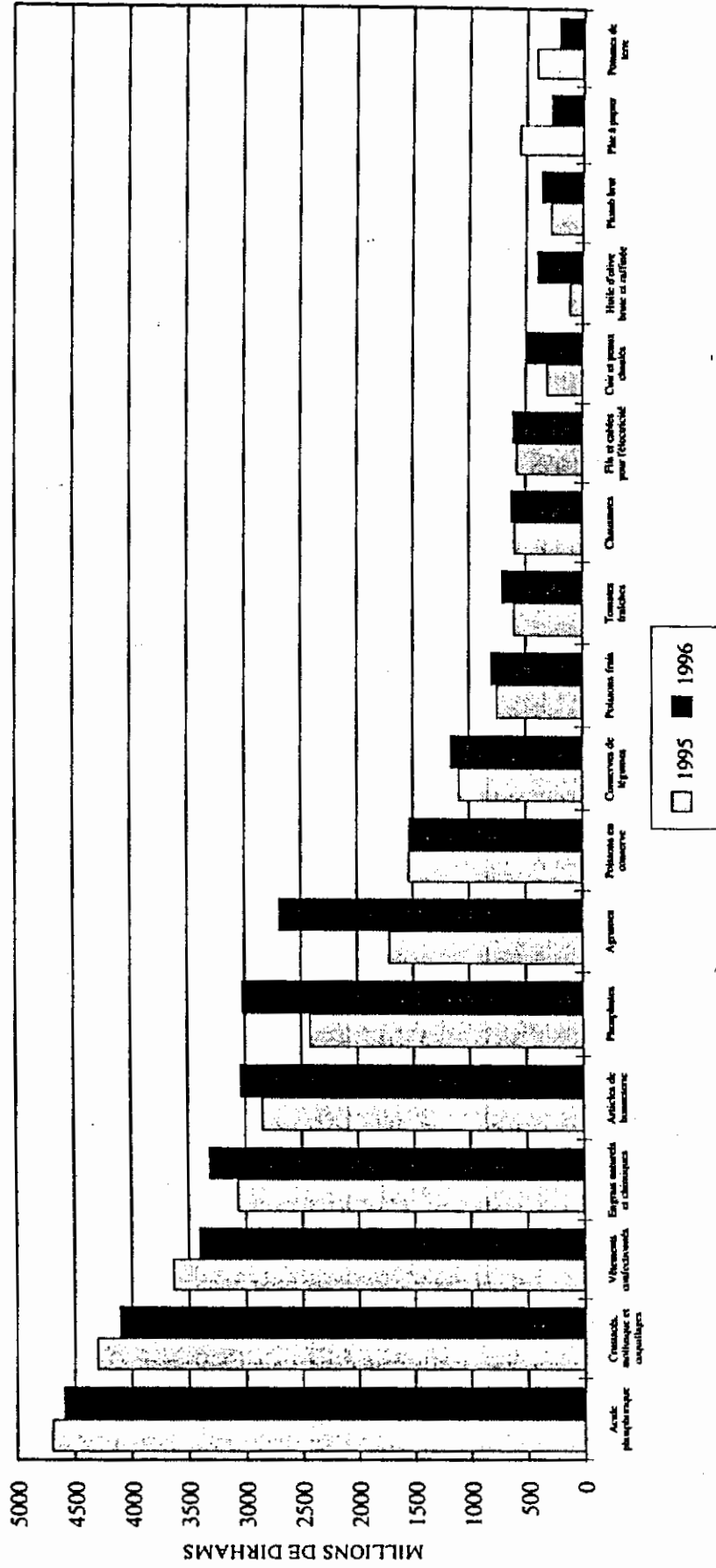
PRINCIPAUX PRODUITS A L'EXPORT

	1995		1996		EVOLUTION	
	VALEUR	PART	VALEUR	PART	MDH	%
	MDH	%	MDH	%		
Acide phosphorique	4 699,3	11,8	4 598,4	11,1	-100,9	-2,1
Crustacés, mollusque et coquillages	4 309,9	10,7	4 110,3	9,9	-199,6	-4,6
Vêtements confectionnés	3 640,0	9,1	3 412,5	8,3	-227,5	-6,3
Engrais naturels et chimiques	3 075,6	7,6	3 321,2	8,0	+245,6	+8,0
Articles de bonneterie	2 856,0	7,1	3 046,4	7,4	+190,4	+6,7
Phosphates	2 426,4	6,0	3 030,2	7,3	+603,8	+24,9
Agrumes	1 715,5	4,3	2 700,3	6,5	+984,8	+57,4
Poissons en conserve	1 541,8	3,8	1 535,1	3,7	-6,7	-0,4
Conserves de légumes	1 097,9	2,7	1 167,0	2,8	+69,1	+6,3
Poissons frais	762,6	1,9	811,1	2,0	+48,5	+6,4
Tomates fraîches	612,3	1,5	718,6	1,7	+106,3	+17,4
Chaussures	606,8	1,5	634,9	1,6	+28,1	+4,6
Fils et câbles pour l'électricité	584,9	1,5	621,5	1,5	+36,6	+6,3
Cuir et peaux chaulés	317,4	0,8	510,8	1,2	+193,4	+60,9
Huile de pétrole et lubrifiants	769,3	1,9	423,2	1,0	-346,1	-45,0
Huile d'olive brute et raffinée	116,9	0,3	408,5	1,0	+291,6	+249,4
Minerai de zinc	377,3	0,9	392,6	1,0	+15,3	+4,1
Plomb brut	287,8	0,7	370,5	0,9	+82,7	+28,7
Légumes frais	394,0	1,0	331,7	0,8	-62,3	-15,8
Pâte à papier	568,8	1,4	285,1	0,7	-283,7	-49,9
Pommes de terre	415,1	1,0	223,6	0,6	-191,5	-46,1
AUTRES	9 064,5	22,5	8 702,9	21,0	-361,6	-4,0
TOTAL	40 240,1	100,0	41 356,4	100,0	+1 116,3	+2,8

EVOLUTION DES EXPORTATIONS DE PRODUITS FINIS DE CONSOMMATION

	VOLUMES				VALEURS				PRIX MOYEN DE LA TONNE			
	1995		1996		1995		1996		1995		1996	
	mt	EVOL %	mt	EVOL %	MDH	MDH	MDH	MDH	DH/T	DH/T	DH/T	EVOL %
Vêtements confectionnés	26,6	-12,8	23,2	-6,3	3 640,0	3 412,5	136 842	147 091	+7,5			
Articles de bonneterie	19,1	-5,2	18,1	+6,7	2 856,0	3 046,4	149 529	168 309	+12,6			
Chaussures	4,5	-2,2	4,4	+4,6	606,8	634,9	134 844	144 295	+7,0			
Tapis	3,9	-15,4	3,3	-14,3	288,6	247,3	74 000	74 939	+1,3			
Tissus de fibres synthétiques	2,6	-7,7	2,4	+12,3	222,2	249,5	85 462	103 958	+21,6			
Pièces détachées pour voitures	2,3	-	2,3	-9,9	164,4	148,1	71 478	64 391	-9,9			
Médicaments	0,7	-42,9	0,4	-48,1	142,9	74,1	204 143	185 250	-9,3			
Maroquinerie	0,8	-25,0	0,6	-15,7	138,2	116,5	172 750	194 167	+12,4			
Vêtements en cuir	0,3	-	0,3	-17,1	128,1	106,2	427 000	354 000	-17,1			
Linge de maison	1,3	+7,7	1,4	+8,0	107,3	115,9	82 538	82 786	+0,3			
Autres	26,5	+24,2	32,9	+10,4	1 237,3	1 365,5	50 385	41 505	-17,6			
Total	88,6	+0,8	89,3	-0,2	9 531,8	9 516,9	107 582	106 572	-0,9			

PRINCIPAUX PRODUITS A L'EXPORTATION



ECHANGES COMMERCIAUX DU MAROC
PAR ZONE ECONOMIQUE

MDH

	1992	1993	1994	1995	1996
<u>O.C.D.E.</u>					
Importations	44 102,6	44 816,8	46 382,0	50 206,3	49 154,8
Part en % dans les importations	70,2	72,4	70,3	68,9	68,3
Exportations	25 928,0	26 115,4	28 328,6	31 069,3	31 459,2
Part en % dans les exportations	76,4	76,0	77,5	77,2	76,1
Solde	-18 174,6	-18 701,4	-18 053,4	-19 137,0	-17 695,6
Part en % dans le déficit global	63,0	67,9	61,4	58,7	57,8
Taux de couverture en %	58,8	58,3	61,1	61,9	64,0
Part en % dans le commerce global	72,4	73,7	72,9	71,9	71,1
<u>UNION EUROPEENNE</u>					
Importations	33 847,2	33 724,2	35 604,4	40 859,4	38 953,0
Part en % dans les importations	53,9	54,5	54,0	56,1	54,1
Exportations	21 747,5	21 456,9	23 245,7	24 973,3	25 406,7
Part en % dans les exportations	64,1	62,4	63,6	62,1	61,4
Solde	-12 099,7	-12 267,3	-12 358,7	-15 886,1	-13 546,3
Part en % dans le déficit global	41,9	44,5	42,0	48,7	44,3
Taux de couverture en %	64,3	63,6	65,3	61,1	65,2
Part en % dans le commerce global	57,5	57,3	57,4	58,2	56,8
<u>U.M.A.</u>					
Importations	2 084,8	1 508,6	2 123,1	1 708,6	2 475,0
Part en % dans les importations	3,3	2,4	3,2	2,3	3,4
Exportations	2215,4	2425,7	2247,0	2372,0	1996,1
Part en % dans les exportations	6,5	7,1	6,1	5,9	4,8
Solde	+130,6	+917,1	+123,9	+663,4	-478,9
Part en % dans le déficit global					1,6
Taux de couverture en %	106,3	160,8	105,8	138,8	80,7
Part en % dans le commerce global	4,4	4,1	4,3	3,6	3,9

Union Européenne à 15 pays à partir de 1995.

PRINCIPAUX PAYS FOURNISSEURS

1995		1996		EVOL. %		
PAYS	MDH	PART %	PAYS		MDH	PART %
FRANCE	15 915,2	21,8	FRANCE	15 002,6	20,8	-5,7
ESPAGNE	6 214,6	8,5	ESPAGNE	6 305,8	8,8	+1,5
ETATS-UNIS	4 770,0	6,6	ETATS-UNIS	5 336,3	7,4	+11,9
ALLEMAGNE	4 563,3	6,3	ITALIE	5 147,5	7,2	+23,3
ITALIE	4 174,2	5,7	ALLEMAGNE	4 374,8	6,1	-4,1
ARABIE-SAUDITE	3 830,7	5,3	ARABIE SAOUDITE	4 282,7	6,0	+11,8
GRANDE-BRETAGNE	2 657,7	3,6	BRESIL	2 169,6	3,0	+5,3
BRESIL	2 060,6	2,8	GRANDE BRETAGNE	2 021,6	2,8	-23,9
U.E.B.L.	2 033,1	2,8	NIGERIA	1 888,2	2,6	-
IRAN	1 771,8	2,4	U.E.B.L.	1 626,1	2,3	-20,0
PAYS-BAS	1 767,0	2,4	CANADA	1 564,2	2,2	+12,7
C.E.I.	1 609,1	2,2	PAYS-BAS	1 427,5	2,0	-19,2
SUEDE	1 497,4	2,1	JAPON	1 327,7	1,8	+25,2
CHINE	1 419,0	2,0	CHINE	1 270,4	1,8	-10,5
CANADA	1 388,0	1,9	LIBYE	1 212,8	1,7	+155,6
SOUS TOTAL	55 671,7	76,4	SOUS TOTAL	54 957,8	76,4	-1,3
AUTRES	17 197,0	23,6	AUTRES	17 005,3	23,6	-1,1
TOTAL GENERAL	72 868,7	100,0	TOTAL GENERAL	71 963,1	100,0	-1,2

ANNEXE VIII

Liste des Circulaires et Notes de l'Office des Changes

LISTE DES INSTRUCTIONS CIRCULAIRES ET NOTES AUX

INTERMEDIAIRES AGREES EN VIGUEUR AU 31 MARS 1994

I. REGIME GENERAL DES REGLEMENTS ENTRE LE MAROC ET L'ETRANGER

I. REGIME GENERAL

CIRCULAIRE N° 1478 DU 29/07/86
CIRCULAIRE N° 1555 DU 8/08/90

II. REPRISE DES RELATIONS COMMERCIALES ET FINANCIERES AVEC :

- LE ZIMBABWE.

NOTE N° 175 DU 15/05/80

- L'AFRIQUE DU SUD

NOTE N° 217 DU 11/3/93

III. CONVENTION UNIFIEE DE PAIEMENT BILATERAL ENTRE LES PAYS DE L'UMA.

CIRCULAIRE N° 1578 DU 11/03/92

IV. REMBOURSEMENT DU PRET CHINOIS PAR L'EXPORTATION DE PRODUITS MAROCAINS EN CHINE.

CIRCULAIRE N° 1586 DU 7/08/92

V. REGIME ET FONCTIONNEMENT DES COMPTES

A- COMPTE CONVERTIBLE A TERME : SUPPRESSION DES COMPTES "CAPITAL ET D'ATTENTE"

CIRCULAIRE N° 1573 DU 24/01/92
NOTE N° 213 DU 25/03/92

B - REMUNERATION DES COMPTES ETRANGERS EN DHS CONVERTIBLES

CIRCULAIRE N° 1478 DU 29/07/86

C - REMUNERATION DES COMPTES EN DEVICES

CIRCULAIRE N° 1526 DU 21/06/89

D - REGIME DES SOUSCRIPTIONS AUX EMPRUNTS EMIS PAR LE TRESOR

CIRCULAIRE N° 1527 DU 26/06/89

E - INSTITUTION DE COMPTES EN DEVICES EN FAVEUR DES EXPORTATEURS ET DES
RESSORTISSANTS MAROCAINS A L'ETRANGER

CIRCULAIRE N° 1607 DU 2/11/93

II. IMPORTATIONS**I. REGIME DES IMPORTATIONS**

INSTRUCTION 01 DU 1/06/82

II. AUTRES DISPOSITIONSA - ENREGISTREMENT DES TITRES ET COMPTES RENDUS BANCAIRES PAR LES
INTERMEDIAIRES AGREES

NOTE N° 183 DU 23/10/84

B - TRANSMISSION DES REPERTOIRES DE DOMICILIATION

CIRCULAIRE N° 1484 DU 26/11/86

C - REGLEMENT FINANCIER DES IMPORTATIONS

CIRCULAIRE N° 1503 DU 29/02/88

CIRCULAIRE N° 1610 DU 1/12/93

NOTE N° 188 DU 23/04/86

D - SUPPRESSION DU VISA DE L'OFFICE DES CHANGES POUR LES CERTIFICATS
D'IMPORTATION

CIRCULAIRE N° 1540 DU 25/12/89

E- IMPORTATIONS SANS PAIEMENT

CIRCULAIRE N° 1512 DU 4/05/88

F - DOMICILIATION DES IMPORTATIONS

1) DROIT DE TIMBRE SPECIAL

CIRCULAIRE N° 1398 DU 18/01/82

NOTE N° 180 DU 15/03/82

2) DISPOSITIONS RELATIVES A LA DOMICILIATION D'ENGAGEMENTS D'IMPORTATIONS PAR LES I.A.

NOTE N° 207 DU 18/05/90

G - CONDITIONS SANITAIRES EXIGÉES A L'IMPORTATION DE PRODUITS ANIMAUX

NOTE N° 186 DU 22/04/85

H - PERTE DE L'EXEMPLAIRE RAYE DE ROUGE D'UN ENGAGEMENT D'IMPORTATION

CIRCULAIRE N° 1559 DU 20/12/90

I - ASSURANCE A L'IMPORTATION

CIRCULAIRE N° 1606 DU 21/09/93

J - TRANSFERT D'ACOMPTES AU TITRE D'IMPORTATIONS DE BIENS D'EQUIPEMENT

CIRCULAIRE N° 1599 DU 25/12/92

III. LISTE DES PRODUITS SOUMIS A CERTIFICAT D'IMPORTATION

CIRCULAIRE N° 1574 DU 14/02/92

CIRCULAIRE N° 1601 DU 4/01/93

IV. REGIME DU SYSTEME DE COUVERTURE DE CHANGE A TERME

CIRCULAIRE N° 1417 DU 22/12/82

V. REGLEMENT DE MARCHANDISES EN PROVENANCE DE CERTAINS PAYS

A - FRANCE

CIRCULAIRE N° 1560 DU 3/01/91

B - ESPAGNE

CIRCULAIRE N° 1393 DU 13/11/81

CIRCULAIRE N° 1453 DU 8/11/84

CIRCULAIRE N° 1467 DU 20/11/85

CIRCULAIRE N° 1470 DU 1/01/86

CIRCULAIRE N° 1479 DU 29/07/86

CIRCULAIRE N° 1548 DU 2/05/90

C - SUISSE

CIRCULAIRE N° 1408 DU 8/06/82

D - TUNISIE

CIRCULAIRE N° 1569 DU 18/09/91

CIRCULAIRE N° 1585 DU 28/07/92

CIRCULAIRE N° 1596 DU 10/12/92

CIRCULAIRE N° 1600 DU 29/12/92

CIRCULAIRE N° 1604 DU 8/03/93

III. EXPORTATIONS

I. REGIME DES EXPORTATIONS

INSTRUCTION 03 DU 11/01/85

II. AUTRES DISPOSITIONS

A - LISTE DES PRODUITS SOUMIS A CERTIFICAT D'EXPORTATION

CIRCULAIRE N° 1483 DU 4/09/86

B - EXPORTATIONS DISPENSEES DE LA SOUSCRIPTION DE TITRE D'EXPORTATION

CIRCULAIRE N° 1497 DU 22/12/87

CIRCULAIRE N° 1550 DU 11/05/90

CIRCULAIRE N° 1614 DU 24/02/94

C - REGLEMENT DES COMMISSIONS A L'EXPORTATION

CIRCULAIRE N° 1510 DU 28/03/88

CIRCULAIRE N° 1516 DU 27/07/88

D - EXPORTATION DES PRODUITS TRANSFORMES

CIRCULAIRE N° 1450 DU 24/09/84

E - REPORT D'ECHEANCES ACCORDE PAR L'EXPORTATEUR A L'ACHETEUR ETRANGER

CIRCULAIRE N° 1608 DU 9/11/93

F - REGLEMENT DES EXPORTATIONS EN BILLETS DE BANQUE: DISPENSE DE DECLARATION DOUANIERE

CIRCULAIRE N° 1506 DU 10/03/88

G - LIGNES DE CREDIT POUR LE FINANCEMENT DES EXPORTATIONS

CIRCULAIRE N° 1606 DU 21/09/93

H - COMPTES CONVERTIBLES POUR LA PROMOTION DES EXPORTATIONS CCPEX

CIRCULAIRE N° 1606 DU 21/09/93

I - COMPTES EN DEVISES AU PROFIT DES EXPORTATEURS ET RESSORTISSANTS MAROCAINS A L'ETRANGER

CIRCULAIRE N° 1607 DU 2/11/93

J - SOUSCRIPTION AUPRES D'ORGANISMES ETRANGERS DE CONTRATS DE FACTORING ET D'ASSURANCE A L'EXPORTATION

CIRCULAIRE N° 1613 DU 28/12/93

III. REGIME DU SYSTEME DE COUVERTURE DE CHANGE A TERME

CIRCULAIRE N° 1417 DU 22/12/82

IV. REGLEMENT DES FRAIS DE REPARATION OU DE TRANSFORMATION DE PRODUITS
RENTRANT DANS LE CADRE DU REGIME DOUANIER DU TRAFIC DE PERFECTIONNEMENT.

CIRCULAIRE N° 1606 DU 21/09/93

IV. ACHAT ET VENTE DE DEVISES

I. FONCTIONNEMENT DES COMPTES EN MONNAIES ETRANGERES DES I.A

CIRCULAIRE N° 595 DU 10/12/52

II. CESSION DE DEVISES AUTRES QUE LE FRANC FRANCAIS A BANK AL MAGHRIB.

CIRCULAIRE N° 1066 DU 23/10/63

NOTE N° 56 DU 25/12/63

III. ACHAT ET VENTE DE DEVISES A BANK AL MAGHRIB

CIRCULAIRE N° 1067 DU 28/10/63

CIRCULAIRE N° 1255 DU 22/03/73

IV. COTATION ET NEGOCIATION DES MOYENS DE PAIEMENT ETRANGERS

CIRCULAIRE N° 1294 DU 18/08/75

CIRCULAIRE N° 1332 DU 20/10/78

CIRCULAIRE N° 1337 DU 22/12/78

CIRCULAIRE N° 1482 DU 25/08/86

V. ETABLISSEMENT DE LA BALANCE DES PAIEMENTS

INSTRUCTION 05 DE JUILLET 1993

VI. TRAFIC MARITIME

INSTRUCTION 04 DU 6/06/86

CIRCULAIRE N° 1513 DU 9/06/88

CIRCULAIRE N° 1594 DU 27/11/92

CIRCULAIRE N° 1606 DU 21/09/93

NOTE N° 208 DU 30/05/90

VII. TRANSPORT INTERNATIONAL ROUTIER

INSTRUCTION 06	DE SEPTEMBRE 1988
CIRCULAIRE N° 1552	DU 30/05/90
CIRCULAIRE N° 1606	DU 21/09/93
NOTE N° 210	DU 20/09/90

VIII. TRANSPORT AERIEN

CIRCULAIRE N° 1606	DU 21/09/93
CIRCULAIRE N° 1609	DU 24/11/93

IX. PECHE HAUTURIERE**I. OUVERTURE DES COMPTES EN DIRHAMS CONVERTIBLES OU EN DEVISES**

CIRCULAIRE N° 1577	DU 6/03/92
--------------------	------------

II. SUPPRESSION DES COMPTES EN DEVISES OUVERTS A L'ETRANGER

CIRCULAIRE N° 1553	DU 25/06/90
--------------------	-------------

X. ASSURANCES**I. CONDITIONS D'APPLICATION DES DISPOSITIONS RELATIVES AU CONTROLE DES CHANGES**

CIRCULAIRE N° 979	DU 14/04/60
-------------------	-------------

II. ASSURANCES "TRANSPORTS MARITIMES" ET "AVIATION"**A - EN FRANC FRANCAIS**

CIRCULAIRE N° 1002	DU 24/10/60
--------------------	-------------

CIRCULAIRE N° 1020	DU 1/09/61
--------------------	------------

CIRCULAIRE N° 994	DU 20/06/60
-------------------	-------------

B - EN DEVISES ETRANGERES AUTRES QUE LE FRANC FRANCAIS

CIRCULAIRE N° 1082	DU 18/12/63
--------------------	-------------

III. TRANSFERTS VERS L'ETRANGER AFFERENTS A DES OPERATIONS D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE

CIRCULAIRE N° 1606

DU 21/09/93

IV. TITRES DEPOSES EN RESERVES TECHNIQUES POUR LE COMPTE DES SOCIETES D'ASSURANCE

NOTE N° 33

DU 7/11/60

V. TRANSFERTS DES REVENUS D'INVESTISSEMENT POUR LE COMPTE DES SOCIETES D'ASSURANCE

NOTE N° 194

DU 8/06/88

XI. TOURISME ET VOYAGES

I. IMPORTATION ET EXPORTATION DE MOYENS DE PAIEMENT PAR LES VOYAGEURS

A - DISPOSITIONS GENERALES

CIRCULAIRE N° 1109

DU 9/10/64

CIRCULAIRE N° 1168

DU 5/09/67

B- VOYAGEURS NON RESIDENTS

1) IMPORTATION ET EXPORTATION DE BILLETS DE BANQUE, ARBITRAGE DES DEVICES

CIRCULAIRE N° 1571

DU 19/11/91

NOTE N° 56

DU 26/12/63

2) IMPORTATION ET EXPORTATION DE DEVICES PAR LES TOURISTES, RACHAT DU RELIQUAT

CIRCULAIRE N° 1606

DU 21/09/93

3) REGLEMENT DES FRAIS DE SEJOUR EN DH AU PROFIT D'ETRANGERS NON RESIDENTS

CIRCULAIRE N° 1502

DU 17/2/88

NOTE N° 195

DU 1/11/88

C - VOYAGEURS RESIDENTS

1) ALLOCATION TOURISTIQUE EN DEVICES

CIRCULAIRE N° 1606 DU 21/09/93

2) ARBITRAGE ET NEGOCIATION DE DEVICES AU PROFIT DES RESSORTISSANTS
ETRANGERS

CIRCULAIRE N° 1571 DU 19/11/91

D - CESSION DE DEVICES BILLETS DE BANQUE: DISPENSE DE LA JUSTIFICATION DE
L'IDENTITE ET DE L'ORIGINE DES FONDS

CIRCULAIRE N° 1429 DU 3/08/83

CIRCULAIRE N° 1606 DU 21/09/93

II. VOYAGES D'AFFAIRES

A - VOYAGES D'AFFAIRES DES EXPORTATEURS DE BIENS OU DE SERVICES

CIRCULAIRE N° 1606 DU 21/09/93

B - VOYAGES D'AFFAIRES AUTRES QUE CEUX DES EXPORTATEURS DE BIENS OU DE
SERVICES

CIRCULAIRE N° 1606 DU 21/09/93

C - VOYAGES D'AFFAIRES DES AUTRES PROFESSIONNELS

CIRCULAIRE 1606 DU 21/09/93

D - SUPPRESSION DE L'ANNOTATION DES PASSEPORTS AU TITRE DES DOTATIONS POUR
VOYAGES D'AFFAIRES

LETTRE AU GPBM N° 12/153 DU 1/02/94

NOTE N° 202 DU 30/10/89

E - REGIME DE LA CARTE DE CREDIT INTERNATIONALE

CIRCULAIRE N° 1454 DU 7/12/84

CIRCULAIRE N° 1606 DU 21/09/93

III. FRAIS DE FONCTIONNEMENT DES DELEGATIONS O.C.E A L'ETRANGER

INSTRUCTION N° 06 BIS DU 25/01/66

IV. FRAIS DE FONCTIONNEMENT DU BUREAU DE LA COMANAV A PARIS...

INSTRUCTION N° 07 DU 25/01/66

V. ETABLISSEMENTS SOUS DELEGATAIRES

NOTE N° 100 DU 25/06/66

NOTE N° 101 DU 24/08/86

CIRCULAIRE N° 1150 DU 19/5/66

CIRCULAIRE N° 1166 DU 28/07/67

XII. INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENTS EXTERIEURS

I. REGIME DES INVESTISSEMENTS ET DES OPERATIONS SUR VALEURS MOBILIERES

INSTRUCTION 02	DU 22/02/83
CIRCULAIRE N° 1460	DU 29/04/85
CIRCULAIRE N° 1567	DU 27/08/91
CIRCULAIRE N° 1589	DU 15/09/92
CIRCULAIRE N° 1612	DU 14/12/93
NOTE N° 197	DU 16/12/88

A- REMUNERATION DES AVANCES EN COMPTES COURANTS D'ASSOCIES

CIRCULAIRE N° 1605	DU 4/06/93
--------------------	------------

B - INVESTISSEMENTS EFFECTUES PAR DES RESSORTISSANTS MAROCAINS A L'ETRANGER

CIRCULAIRE N° 1514	DU 13/06/88
--------------------	-------------

C- RETENUE A LA SOURCE SUR LES INTERETS DES PRETS ET AUTRES PAIEMENTS

NOTE N° 172	DU 11/04/79
-------------	-------------

D - TRANSFERT DES DIVIDENDES ET DES BENEFICES D'EXPLOITATION

NOTE N° 205	DU 29/01/90
-------------	-------------

E - TRANSFERT DE REVENUS D'INVESTISSEMENTS POUR LE COMPTE DE SOCIETES D'ASSURANCE

NOTE N° 194	DU 8/06/88
-------------	------------

F - FONCTIONNEMENT DES COMPTES BANCAIRES DE SOCIETES MAROCAINES PAR DES ADMINISTRATEURS NON-RESIDENTS

NOTE N° 220	DU 28/12/93
-------------	-------------

II. REGLEMENT DES OPERATIONS IMMOBILIERES DES BIENS SIS AU MAROC

CIRCULAIRE N° 1507	DU 24/03/88
--------------------	-------------

III. OPERATIONS DE FINANCEMENTS EXTERIEURS

CIRCULAIRE N° 1605	DU 4/06/93
NOTE N° 222	DU 10/01/94

XIII. ASSISTANCE TECHNIQUE ET REDEVANCES

CIRCULAIRE N° 1606

DU 21/09/93

XIV. REDEVANCES CINEMATOGRAPHIQUES

CIRCULAIRE N° 1606

DU 21/09/93

XV. CAUTIONS

CIRCULAIRE N° 1541

DU 26/12/89

CIRCULAIRE N° 1582

DU 5/05/92

**XVI. VENTE DE BIENS IMMEUBLES, DE DROITS IMMOBILIERS SITUES
A L'ETRANGER**

CIRCULAIRE N° 770

DU 15/04/55

CIRCULAIRE N° 771

DU 16/04/55

XVII. TRANSFERTS COURANTS**I. ETRANGERS QUITTANT DEFINITIVEMENT LE MAROC (DEPART DEFINITIF)**

CIRCULAIRE N° 1485

DU 18/12/86

CIRCULAIRE N° 1611

DU 1/12/93

NOTE N° 85

DU 5/03/65

II. FRAIS DE SCOLARITE**A - ETUDIANTS MAROCAINS**

CIRCULAIRE N° 1606

DU 21/09/93

NOTE N° 209

DU 4/09/90

B - ETUDIANTS ETRANGERS

CIRCULAIRE N° 1485

DU 18/12/86

III. SECOURS ET PENSIONS ALIMENTAIRES

CIRCULAIRE N° 378

DU 14/12/50

CIRCULAIRE N° 393 DU 11/06/51

IV. ECONOMIES SUR REVENUS

A- DISPOSITIONS GENERALES

CIRCULAIRE N° 1606 DU 21/09/93

B - TRANSFERT MENSUEL D'ECONOMIES SUR SALAIRES DES AGENTS ETRANGERS

NOTE N° 139 DU 28/12/71

C - COTISATIONS AUX ORGANISMES ETRANGERS DE RETRAITE ET DE SECURITE SOCIALE

CIRCULAIRE N° 1485 DU 18/12/86

D - DOTATION AU PROFIT DES EPOUSES ETRANGERES DE MAROCAINS

CIRCULAIRE N° 1566 DU 2/08/91

E - TRANSFERT DES PENSIONS DE RETRAITE

CIRCULAIRE N° 1606 DU 21/09/93

V. REGLEMENT DES OPERATIONS COURANTES DIVERSES

CIRCULAIRE N° 1606 DU 21/09/93

NOTE N° 221 DU 28/12/93

VI. RESSORTISSANTS MAROCAINS ETABLIS A L'ETRANGER

A - REGIME R.M.E.

CIRCULAIRE N° 1606 DU 21/09/93

B - OUVERTURE DE COMPTES EN DIRHAMS CONVERTIBLES

CIRCULAIRE N° 1511 DU 2/05/88

CIRCULAIRE N° 1547 DU 6/04/90

CIRCULAIRE N° 1591 DU 15/10/92

C - EMISSION DE CARTES DE CREDIT INTERNATIONALES AU PROFIT DES R.M.E.

CIRCULAIRE N° 1606 DU 21/09/93

D - COMPTES EN DEVICES AU PROFIT DES EXPORTATEURS ET DES R.M.E

CIRCULAIRE N° 1607 DU 2/11/93

E - IMPORTATION ET EXPORTATION DE MOYENS DE PAIEMENT

CIRCULAIRE N° 1606 DU 21/09/93

VII. SOINS MEDICAUX A L'ETRANGER

CIRCULAIRE N° 1606 DU 21/09/93

VIII. REGLEMENT DE CERTAINES DEPENSES PUBLIQUES OU ASSIMILEES

NOTE N° 121

DU 31/03/69

XVIII. MARCHE INTERBANCAIRE DE DEVISES

CIRCULAIRE N° 1607

DU 2/11/93

XIX. AUTRES**I. DELAI DE CONSERVATION DES ARCHIVES PAR LES INTERMEDIAIRES AGREES**

NOTE N° 107

DU 27/06/67

II. RAPPEL DE DEMANDES D'AUTORISATIONS PAR LES NTERMEDIAIRES AGREES

NOTE N° 111

DU 21/09/67

III. NOUVEAU SYSTEME POUR L'ETABLISSEMENT DES ANNEXES 1

NOTE N° 178

DU 26/09/81

**IV. DELAI DE VALIDITE DES AUTORISATIONS DE TRANSFERT DELIVREES PAR L'OFFICE DES
CHANGES**

NOTE N° 203

DU 24/11/89

**V. ANNOTATION DU REGISTRE DE COMMERCE ET DU NUMERO DE PASSEPORT SUR LES
COMPTES RENDUS BANCAIRES**

NOTE N° 204

DU 17/01/90

ANNEXE IX

Les Normes De Fabrication et de Qualité Des Conserves De Sardines

Titre du document : Projet de décision relative aux normes de fabrication et de qualité des conserves de sardines.

Organisme : ETABLISSEMENT AUTONOME DE CONTROLE ET DE COORDINATION DES EXPORTATIONS - DEPARTEMENT DEVELOPPEMENT - DIVISION NORMALISATION

CHAPITRE I - DISPOSITION GENERALES

ARTICLE PREMIER - CHAMP D'APPLICATION

Sans préjudice des dispositions encore en vigueur de la décision OCE 1978, relative au contrôle technique à la fabrication au conditionnement et à l'exportation des conserves et semi-conserves des produits de la pêche, la présente décision définit les normes de fabrication et de qualité des conserves de sardines destinées à l'exportation.

ARTICLE DEUX - DEFINITION

Par conserves de sardines, on entend les produits :

- préparé exclusivement à partir de poissons de l'espèce SARDINA PILCHARDUS WALBAUM.
- préemballés avec des milieux de couverture appropriés dans des récipients "métalliques" hermétiquement clos et ;
- stérilisés par un traitement thermique ou tout autre traitement autorisé.

CHAPITRE II - MATIERES PREMIERES

SECTION I - POISSON

ARTICLE TROIS - SARDINES UTILISABLES

Les sardines utilisables doivent être :

- propres, salubres et saines,
- fraîche, d'une catégorie de fraîcheur extra ou A (annexe 1), et ayant en tous cas, un niveau d'ABVT inférieur à 35 mg de NH₃/100g de chair.
- exceptionnellement, l'utilisation du poisson congelé peut être autorisée pour des opérations spécifiques, mais à la condition que le poisson soit convenablement décongelé et conservé jusqu'à sa transformation.
- de taille 1 à 4 conformément au tableau des calibres en annexe 2.

ARTICLE QUATRE - PREPARATION DU POISSON

Avant leur mise en boîte, les sardines doivent être soigneusement débarrassées de la tête, des branchies et des viscères (autres que les oeufs, la laitance et les reins) ainsi que, pour certaines présentations commerciales, de la colonne vertébrale (arêtes) et de la peau.

Pour les marchandises destinées à la CEE, il faut en plus éliminer complètement la nageoire caudale.

Les écailles doivent être maintenues et adhérer normalement à la peau du poisson préparé-exception faite des spécialités "sans peau sans arêtes."

A la condition que le procédé d'écaillage soit dûment agréé par l'E.A.C.C.E. et selon les destinations, des dérogations peuvent être accordées pour les sardines écaillées.

Le poisson peut être soumis dans des installations appropriées à un léger fumage destiné à communiquer au produit fini une saveur caractéristique.

Pour les préparations sans sel, le poisson utilisable ne doit pas être en contact avec du sel depuis sa capture jusqu'à sa mise en boîte.

ARTICLE CINQ - PRESENTATION COMMERCIALES

Les présentations commerciales des sardines en conserve visées par la présente norme sont les suivantes :

- 1) * Sardines : produit correspondant à la définition de base à savoir poissons débarrassés de la tête des viscères et éventuellement d'une partie ou de la totalité de la nageoire caudale.
- 2) * Sardines sans arêtes : cette présentation correspond au produit de base avec, en outre, élimination de la colonne vertébrale après découpe de la nageoire caudale à au moins 2 cm avant de son point d'attache.
- 3) * Sardines sans peau : par rapport au produit visé au point précédent, sans arêtes "SPSA" cette présentation comporte l'élimination supplémentaire de la peau selon un procédé autorisé.
- 4) * Toute autre présentation peut être autorisée à condition qu'elle se distingue nettement des présentations précédentes et qu'elle soit agréée par le Directeur de l'E.A.C.C.E.

SECTION II - MILIEUX DE COUVERTURE ET AUTRES INGREDIENTS

ARTICLE SIX

Les milieux de couverture utilisés doivent être conformes aux spécifications de l'article 4 de la décision OCE 1978. En l'absence de normes spécifiques, ces milieux doivent être conformes à celles de leurs composants.

Les ingrédients mis en oeuvre doivent être sains, de bonne qualité et dépourvus de goût ou de saveur anormaux.

De manière générale, l'emploi de tous ingrédients autres que ceux prévus par la présente décision est soumis à une autorisation préalable et écrite du Directeur Général de l'E.A.C.C.E.

ARTICLE SEPT - MILIEUX DE COUVERTURE

- Les conserves de sardines peuvent être présentées dans l'un des milieux de couverture dénommés ci-dessous, avec ou sans adjonction d'ingrédients supplémentaires :

- 1 - jus naturel (liquide exsudant du poisson lors de la cuisson), saumure ou eau .
- 2 - marinades avec ou sans vin
- 3 - huile d'olive
- 4 - huiles végétales
- 5 - sauce tomate
- 6 - tout autre milieu de couverture peut être autorisé à condition qu'il se distingue suffisamment des milieux définis dans le présent article.

- Ces milieux de couverture peuvent être mélangés entre eux, à l'exception de l'huile d'olive qui ne peut être mélangé avec d'autres huiles.

- Les milieux de couverture peuvent être additionnés, mais uniquement à des fins de garnitures et d'aromatisation par l'un ou le mélange des ingrédients supplémentaires suivants :

- épices, herbes aromatiques,
- assaisonnements végétaux, fruits et légumes
- vinaigre et vins

ARTICLE HUIT - ADDITIFS ALIMENTAIRES

Est interdit l'emploi au cours de la fabrication ou de la préparation des produits visés par la présente décision à des fins de conservation, de coloration, d'aromatisation ou autres, d'additifs alimentaires autres que ceux dont l'emploi est déclaré licite par la réglementation en vigueur/en matière de répression des fraudes sur les denrées alimentaires.

CHAPITRE III - DISPOSITIONS RELATIVES A LA FABRICATION

ARTICLE NEUF - EMBOITAGE

- Après préparation, les sardines sont placées dans des récipients préalablement nettoyés. Elles doivent être convenablement disposées dans ces derniers et peuvent être présentées soit au blanc soit au bleu.

- Le nombre minimum de poissons par récipient ne doit pas être inférieur à 3.
- La taille du poisson utilisable ne doit pas être inférieure à 20 grammes/pièce(ou 50 poissons/Kg). Sur cette base, le nombre maximum de sardines contenues dans un récipient de format 1/4 club 30 ne doit pas dépasser 8 poissons.

ARTICLE DIX - PRECUSSION

Après emboîtement, le poisson doit être soumis à une pré cuisson afin d'éliminer une partie suffisante de son eau de constitution de telle sorte que le liquide de couverture du produit fini en soit pratiquement exempt.

- Le remplissage du liquide ou jutage avant fermeture des récipients doit être effectué à température élevée pour désaérer au maximum le produit (fermeture à chaud à 60 °C minimum)*.

ARTICLE ONZE - STERILISATION

La stérilisation des conserves de sardines est assurée par un traitement thermique en autoclaves. Les barèmes de stérilisation conseillés sont donnés en annexe (3).

L'application de ces barèmes à elle seule est insuffisante pour garantir une stérilisation efficace.

Aussi, faut-il au préalable assurer les conditions optimales de réussite, de cette opération et notamment :

- en privilégiant l'utilisation de produit d'une bonne qualité bactériologique.
- en veillant strictement sur les conditions hygiéniques de la préparation du produit.
- en réduisant au minimum le délai entre la fermeture des boîtes et leur introduction en autoclaves.

CHAPITRE IV - CARACTERISTIQUES DE QUALITE DU PRODUIT FINI

SECTION I - CARACTERISTIQUE MINIMA DE QUALITE

ARTICLE DOUZE - POISSONS

Les poissons doivent être :

- de dimension raisonnablement uniforme, régulièrement disposés dans le récipient sans être exagérément serrés.
- facilement séparables l'un de l'autre,
- convenablement parés, pratiquement sans ruptures importantes de la paroi abdominale ou d'éraillures de la peau,
- exempts de ruptures ou de déchirures de la chair,
- pratiquement sans traces sinon très faibles de jaunissement des tissus sous-cutanés,

La chair doit présenter une texture suffisamment ferme sans/autant être excessivement fibreuse ou dure ou bien excessivement spongieuse ou molle.

La chair doit être de couleur claire ou légèrement rosée et ne doit pas présenter de rougissement perivertebral à l'exception de faibles traces (tolérance accordée pour les poissons congelés)

La colonne vertébrale dans le cas de produits avec arêtes doit être friable et se détacher facilement de la chair.

Les conserves de sardines sans peau sans arêtes ne doivent pas présenter de débris importants de celles-ci.

ARTICLE TREIZE - MILIEUX DE COUVERTURE

Le milieu de couverture doit présenter la couleur et la consistance caractéristique de sa dénomination et des ingrédients utilisés.

La teneur maximale en eau de la couverture à l'huile ne doit pas dépasser les 3% de la capacité du récipient ; l'huile devant être claire et limpide d'une acidité exprimée en acide oléique ne dépassant pas 1%.

Le produit fini doit présenter l'odeur et la saveur caractéristiques de l'espèce "SARDINA PILCHARDUS WALBAUM", et du type du milieu de couverture.

En outre, le produit doit être exempt d'une part, d'odeur et de goût désagréables notamment de goût amer, oxydé ou rance; et d'autre part, de matières étrangères.

ARTICLE QUATORZE - RECIPIENTS

Les récipients métalliques ne doivent pas présenter de sulfurations marquées ou de corrosion sur les faces intérieures ni d'oxydations extérieures ou de déformations quelconques pouvant affecter la présentation commerciale, les qualités intrinsèques ou la durabilité de la conserve.

Les récipients doivent être contrôlés conformément à la table des éléments de contrôle des emballages et de la norme les concernant

SECTION II - DIFFERENTES QUALITES DES CONSERVES

ARTICLE QUINZE

Les conserves de sardines comportent les trois qualités suivantes :

- qualité extra
- qualité standard
- qualité marchande

Pour chacune de ces qualités, les conserves de sardines doivent néanmoins répondre aux caractéristiques qualitatives minimales telles qu'elles sont définies aux articles douze et treize.

Ces trois qualités se différencient entre elles par les niveaux de la qualité des matières premières utilisables et les degrés de tolérance des défauts mineurs tels qu'ils sont définis à l'annexe 4 (tableau des éléments de contrôle).

La qualité extra est obligatoirement fabriquée avec du poisson ayant une cotation de fraîcheur supérieure ou égale à 2.5 (voir annexe2) et des matières premières de qualité supérieure.

La conserve de sardines sans peau sans arêtes doit être de qualité extra.

ARTICLE SEIZE - TOLERANCES

Compte-tenu du tableau des éléments de contrôle (voir annexe 4), le seuil de tolérance admissible pour chaque qualité correspond à la notation suivante :

Qualité extra : 1

Qualité standard : 3

Qualité marchande : 5

CHAPITRE V - DISPOSITIONS RELATIVES AUX ASPECTS METROLOGIQUES ET A L'ETIQUETAGE.

ARTICLE DIX-SEPT - QUANTITE NETTE

Le récipient doit être bien rempli de poissons lesquels doivent être suffisamment enrobés d'huile ou de sauce. A cet effet, les dispositions suivantes doivent être respectées :

1) le poids net du contenu après stérilisation exprimé en grammes doit présenter au moins 96% de la capacité du récipient exprimée en ml.

En application de cette disposition, les poids minimums, selon les capacités des principaux récipients utilisables, sont ainsi fixés :

FORMAT	CAPACITE (ml)	POIDS NET (g)	POIDS NET EGOUTTE (g)		
			72%	65%	60%
1/15 P	50	48	36	32	30
1/10 P	75	72	54	48	45
1/6 P 25	125	120	90	81	75
1/3 P	250	240	180	162	150
1/2 P	375	360	270	244	255
1/1 P	750	720	540	487	450
3/1 P	2.250	2.160	1.620	1.462	1.350
1/2 haute	425	408	306	276	255

Pour tout autre format, les poids nets et les poids nets égouttés sont calculés proportionnellement aux valeurs des capacités les plus proches.

Les conserveurs peuvent indiquer sur les récipients des poids nets supérieurs aux minima cités au tableau ci-dessus. Dans ce cas, le poids net du récipient est contrôlé en calculant la moyenne arithmétique de l'ensemble des individus constituant un échantillon représentatif du lot ; sans toutefois qu'aucun de ces individus n'ait un poids net inférieur aux minima sus-indiqués. La moyenne ainsi obtenue doit être égale ou supérieure au poids net déclaré.

2) Le poids net égoutté du poisson (en gramme) doit représenter par rapport à la capacité (exprimée en millilitres) au minimum :

* 72% pour les milieux de couverture à l'huile, au jus, en saumure, à l'eau et à la marinade.

* 65% pour les milieux de couverture à la sauce tomate.

* 60% pour les milieux de couverture visés au point 6 de l'article VII.

3) Le poids exprimé en grammes des couvertures à l'huile, à la sauce tomate ou leurs mélanges doit représenter au moins 16% de la capacité du récipient exprimée en millilitres.

ARTICLE DIX HUIT - MARQUAGE ET ETIQUETAGE

a) En application de la décision E.A.C.C.E./N n° 45 du 10 mars 1989 relative au marquage et à l'étiquetage des denrées alimentaires préemballées, les récipients de conserves de sardines doivent porter :

1) par marquage (ou impression indélébile) au fond :

- la mention d'origine "MAROC"
- le lot de fabrication comportant une référence à la journée de fabrication.

L'exportation de boîtes nues est strictement interdite.

2) par impression directe sur la boîte ou l'enveloppe, ou l'étiquette :

- la dénomination de vente telle qu'elle est précisée plus loin.
- la liste des ingrédients précédée du terme "ingrédients" .
- la quantité nette : notamment le poids net du contenu et pour les préparations à l'huile, au jus, en saumure, à l'eau et à la marinade le poids net égoutté du poisson.
- la date limite d'utilisation optimale, telle qu'elle est définie à l'article dix de la décision indiquée ci-dessus.
- le nom ou la raison sociale et l'adresse du fabricant ou du conditionneur ou de l'importateur ou pour les pays de la C.E.E. du vendeur qui y est établi.
- et, dans la mesure où son omission est susceptible de compromettre l'usage approprié de la conserve, l'indication du mode ou précaution d'emploi pour les préparations culinaires non définies par les normes à l'exportation.

b) De même, il faut mentionner sur les suremballages ou emballages d'expédition par impression directe, marquage ou étiquetage :

- la dénomination de vente
- le nombre de récipients par suremballage.
- l'indication du format ou du poids net du récipient (ex. 50 x 1/4 club 30 ou 50 x 120 g)
- le lot de fabrication ou la date limite d'utilisation optimale.

ARTICLE DIX-NEUF - DENOMINATION DE VENTE

- La dénomination de vente des conserves de sardines est donnée par la désignation de la présentation commerciale conformément à l'article (5) suivie de celle du milieu de couverture conformément à l'article (7).

- Néanmoins, pour les cas visés au point 4 de l'article (5), la dénomination consistera en une description succincte, mais précise et dûment agréée par l'E.A.C.C.E. de la présentation du poisson suivie de l'indication du milieu de couverture.

Concernant les milieux de couverture visés au point 6 de l'article (7), et en l'absence de normes spécifiques qui les définissent, la dénomination consistera en une description succincte de la préparation culinaire précédée de la désignation de la présentation du poisson.

- Si les poissons ont été fumés, cela doit être indiqué à proximité immédiate de la dénomination de vente.

- La liste des dénominations autorisées est donnée en annexe n° 5.

CHAPITRE VI - DISPOSITIONS RELATIVES AU CONTROLE ET AUX CRITERES D'ACCEPTATION DES LOTS DE CONSERVE DE SARDINES A L'EXPORTATION

ARTICLE VINGT- DEFINITION DES DEFAUTS

Les défauts de qualité des conserves de sardines sont classés en 3 types:

1 - Défauts graves (signalés par R+) . Ces défauts concernant des facteurs d'insalubrité et autres susceptibles de présenter un danger pour la santé humaine tels que : bombage, fuitage et mauvais sertissage des récipients, présence dans la denrée de résidus de pesticides, de contaminants ou de

matières étrangères (pièrres, insectes etc...). A cela s'ajoutent des défauts de présentation inadmissibles pour le consommateur et le commerce tels que déformation des récipients, chair de poisson déchiquetée, présence importante de viscères etc...

2 - Défauts majeurs (signalés par "R")

Ce sont des défauts contrôlables par des méthodes organoleptiques ou physiques, qui ne constituent pas de danger quelconque pour la santé, mais qui dénotent une qualité insuffisante de la présentation du poisson, de la texture de la chair, du milieu de couverture, et autres caractéristiques ayant trait à la couleur, l'odeur et la saveur de la denrée et aux quantités nettes.

3 - Défauts mineurs (signalés par "1").

Ce sont tous défauts non déterminants susceptibles d'être tolérés dans une certaine proportion et pour des qualités déterminées.

ARTICLE VINGT ET UN - PLANS D'ECHANTILLONNAGES APPLICABLES

1 - Sans préjudice des analyses officielles de laboratoire, de toutes autres analyses exigées par les pays de destination et du contrôle éventuel des récipients métalliques conformément à la norme les concernant, la qualité du lot présenté au contrôle à l'exportation est appréciée par un examen organoleptique et physique d'un échantillon représentatif de ce lot.

Cet échantillon est déterminé selon les plans d'échantillonnage pour les denrées alimentaires préemballées tels qu'ils sont définis par note circulaire du Directeur Général de l'E.A.C.C.E.(n° du).

2 - Avant l'ouverture des récipients de l'échantillon, il faut procéder à un contrôle portant sur l'étiquetage et le marquage, et un examen de l'aspect extérieur de ces mêmes récipients.

3 - Lorsque le contrôle met en évidence l'existence d'un ou plusieurs défauts graves (R+) dans un échantillon unitaire ou plus, le lot concerné est refoulé.

ARTICLE VINGT DEUX - INTERPRETATION DES RESULTATS DU CONTROLE

+ Individu défectueux :

L'individu ou échantillon unitaire, est défectueux et donc rejeté à partir des notations suivantes :

- qualité extra : 2 et plus ou R
- qualité standard : 4 et plus ou R
- qualité marchande : 6 et plus ou R

+ Critères d'acceptation des lots :

Sauf dans le cas visé au point (3) de l'article 21, le critère d'acceptation est le nombre maximal d'individus défectueux autorisé par les plans d'échantillonnage des denrées alimentaires préemballés (NC/DG/E.A.C.C.E. n° du)

* Niveau de contrôle

Chaque fois que les résultats du contrôle ne sont pas franchement concluants, qu'il y a doute ou contestation, il faut augmenter l'échantillon en passant au niveau de contrôle II.

ARTICLE VINGT TROIS - CONTROLE DU POIDS NET

Le poids net est contrôlable sur 10 récipients ayant un poids brut le plus faible parmi l'effectif de l'échantillon.

Le poids brut est le poids exprimé en gramme du récipient plein et fermé.

Le poids net résulte alors de la différence entre le poids brut et le poids, du récipient vide avec son couvercle après nettoyage et séchage.

ANNEXE 1

BAREME DE COTATION DE FRAICHEUR DU POISSON

La cotation de fraîcheur est établie par lot. On entend par une quantité déterminée de poissons d'une même espèce, ayant fait l'objet du même traitement et provenant du même lieu de pêche et du même navire.

Le lot doit être homogène quant à son état de fraîcheur. Dans le cas contraire, il sera attribué à ce lot la cotation correspondant à la catégorie de fraîcheur la plus basse parmi celles qui y sont représentées.

Conformément au tableau ci-après, la cotation des caractéristiques de fraîcheur s'établit de 3 à 0.

Les catégories de fraîcheur correspondant aux cotations suivantes :

- * Catégorie E (Extra) : de 2.7 à 3
- * Catégorie A : de 2 à 2.7 exclu
- * Catégorie B : de 1 à 2 exclu (catégorie non admise)
- * Catégorie C : 0 à 1 (impropre à la consommation).

ANNEXE 2

TABLEAU DES CALIBRES DES SARDINES

TAILLES	POIDS (EN G) POISSON	PIECES AU KG
---------	----------------------	--------------

n° 1	100g et plus	10 ou moins
n° 2	55 g à 100 g exclu	11 à 18
n° 3	31g à 55g exclu	19 à 32
n° 4	20g à 31 g exclu	33 à 50

E.A.C.C.E

DEPARTEMENT DEVELOPPEMENT

DEVISION NORMALISATION

PLAN D'ECHANTILLONNAGE

1) Poids net égal ou inférieur à 1 Kg (2.2 I b)

IMPORTANCE DU LOT (N)	NIVEAU CONTROLE I		NIVEAU CONTROLE II	
	EFFECTIF DE L'ECHANTILLON (n)	CRITERE D'ACCEPTATION	EFFECTIF DE L'ECHANTILLON	CRITERE D'ACCEPTATION (c)
4.800 ou moins	6	1	13	2
4.801 - 24.000	13	2	21	3
24.001 - 48.000	21	3	29	4
48.001-84.000	29	4	48	6
84.001-144.000	48	6	84	9

144.001-144.000	84	9	126	13
Plus de 240.000	126	13	200	19

2) Poids net supérieur à 1 Kg et ne dépassant pas 4.5 Kg (10 lb)

N	NIVEAU I		NIVEAU II	
	n	c	n	c
2.400 ou moins	6	1	13	2
2.401-15.000	13	2	21	3
15.001-24.000	21	3	29	4
24.001-42.000	29	4	48	6
42.001-72.000	48	6	84	9
72.001-120.000	84	9	126	13
plus de 120.000	126	13	200	19

REMARQUES :

Définition du lot :

- . matières premières de qualité homogène
- . même journée de fabrication
- . fabrication dans des circonstances pratiquement identiques.

Il faut prélever au niveau II et contrôler au niveau I.

Le contrôle est étendu au niveau II en cas de doute ou de litige.

ANNEXE 5

DENOMINATIONS DE VENTE DES CONSERVES DE SARDINES

- Sardines à l'huile d'olive
- Sardines à l'huile de (ex. soja) ou
Sardines à l'huile végétale (sans autre précision)
- Sardines à l'huile pimentée
- Sardines à la sauce marinade
- Sardines à la sauce marinade aux aromates
- Sardines à la ravigote ou aux achards
- Sardines au naturel (ou au jus naturel)
- Sardines à la tomate
- Sardines à la sauce tomate
- pilchards : cette dénomination est exclusivement réservée à des conserves préparées à partir de sardines pesant au moins 50 g à l'état frais (moule 06/04/98 inférieur ou égal à 20 unités/Kg) et de sauc

TABLEAU DES ELEMENTS DE CONTROLE DES CONSERVES DE SARDINES

CARACTERISTIQUES QUALITATIVES	DEFINITION DES DEFAUTS	Q.EXTRA			Q.STANDARD			Q.MARCON	
		R+	R	1	R+	R	1	R+	R
A- PRESENTATION A L'OUVERTURE DU RECIPIENT									
1 - Poissons de dimension relativement uniforme.	* Dimension hétérogène du poisson		x			x			x
2 - Poissons régulièrement disposés	* Poissons mal arrimés			x			x		
3 - Nombre de poissons conforme à la norme et/ou moule déclaré.	* Nombre de poissons conforme à la norme et/ou moule déclaré.		x			x			x
B - PRESENTATION EXTERIEURE									
1 - Faces intérieures des récipients sans sulfuration marquée, ni corrosion.	* Sulfuration marquée, corrosion	x			x			x	
2 - Poids net égoutté conforme	* Poids net égoutté relativement insuffisante.		x			x			x
3 - Présentation extérieure du poisson									
* Parage complet du poisson sans ruptures importantes de la paroi abdominale	* Défauts de parage (collet, branchies, nageoires etc...)		x				x		
	* Ruptures de la paroi d'une longueur supérieur ou égal à la cavité abdominale.		x				x		
	- sur 1/3 ou moins de poissons		x			x			
	- ou sur plus du 1/3								

<p>* Poissons pourvus de leurs écailles.</p> <p>* Sans ruptures ou déchirures de la chair et d'écorchures marquées sur la peau.</p> <p>* Sans traces, sinon très faibles de jaunissement sous-cutané.</p>	<p>* poissons partiellement écaillés.</p> <p>* déchirures de la chair et écorchures marquées sur la peau d'une longueur égale ou supérieure à la moitié de la largeur du poissons sur</p> <ul style="list-style-type: none"> . moins du 1/3 des poissons . 1/3 et plus des poissons <p>* déchirures et écorchures d'une longueur nettement inférieures</p> <p>* traces nettes de jaunissement.</p>		x			x	
<p>C - QUALITE DE LA CHAIR (à l'ouverture du poisson).</p> <p>. Absence de restes de viscères autres que les oeufs, les reins et la laitance.</p> <p>. Coloration de la chair : claire ou légèrement rosée et absence de rougissement périvertébral.</p> <p>. Texture suffisamment ferme sans pour autant être excessivement spongieuse ou molle.</p> <p>. Colonne vertébrale friable, se détachant facilement.</p>			x		x		x
<p>. éviscération insuffisante.</p> <p>. Rougissement périvertébral à l'exception de faibles traces.(*)</p> <p>. Chair excessivement spongieuse/molle (poisson perdant sa conformation après égouttage ou cassant facilement lorsqu'il est soulevé).</p> <p>. Chair dure/sèche par opposition à moelleuse ou tendre.</p> <p>. Arêtes dures, non friables entre le pouce et l'index.</p>			x	x	x	x	x

4) Absence de matière étrangères.	. présence de matières étrangères (insectes-pierres...)	x			x		x	
E - ODEUR SAVEUR . Odeur et saveur caractéristique de l'espèce SARDINA PILCHARDUS WALBAUM . Pour le poisson fumé : odeur et saveur fines de fumée.	. désagréables (notamment goût amer : d'oxydé, de rance, de métal). . excès de sel (plus de 2.5% de Na Cl) . absence d'odeur et de saveur caractéristiques.	x			x		x	
			x		x			x
		x			x			x